

Satu Viitala

SATAKUNNAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTON
VIRKAILIJOIDEN NÄKÖKULMIA VERKKOPALVELUIHIN

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

SATAKUNNAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTON VIRKAILIJOIDEN NÄKÖKULMIA VERKKOPALVELUIHIN

Viitala, Satu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2014
Ohjaaja: Pekka Kuisma
Sivumäärä: 91
Liitteitä: 4

Asiasanat: verkkopalvelut, työ- ja elinkeinotoimistot, muutos

Verkkopalveluista on tullut merkittäviä palveluita TE-toimistoissa. Verkkopalvelun avulla asiakkaat pystyvät hoitamaan asioitaan monipuolisesti ja omatoimisesti. TE-toimiston virkailijoiden yhtenä tehtävänä onkin markkinoida ja ohjata asiakkaita verkkopalveluihin.

Opinnäytetyössä tutkittiin millaisia ajatuksia, tuntemuksia ja mielipiteitä Satakunnan työ- ja elinkeinotoimiston virkailijoilla on organisaation verkkopalveluista. Työssä tutkittiin millaisina virkailijat kokevat verkkopalvelut ja asiakkaan ohjaamisen niihin. Tavoitteena oli saada esiin myös vastauksia, miten ja minkälaisilla asioilla verkkopalveluiden käyttöä voitaisiin lisätä.

Opinnäytetyön teoriaosassa kerrottiin ensin TE-toimistosta ja sen verkkopalveluista. Sen jälkeen avattiin käsitteitä organisaatorakenteesta, organisaatiokulttuurista, muutoksesta, muutosjohtamisesta ja muutosvastarinnasta. Lopuksi kerrottiin julkisen organisaation kehittämisen haasteista.

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kysely lähetettiin Satakunnan TE-toimiston 144 virkailijalle lokakuussa 2014. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastasi 113 virkailijaa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan virkailijat ovat pääosin ymmärtäneet verkkopalveluiden roolin tärkeyden omassa työssään. Muutosjohtaminen on onnistunut Satakunnan TE-toimistossa hyvin. Verkkopalvelut koetaan hyvänä palveluna silloin kun ne toimivat ja tuovat lisäarvoa sekä asiakkaalle että virkailijalle. Vastauksissa esiintyy silti hyvin paljon kritiikkiä verkkopalveluita kohtaan. Tämän lisäksi yli puolet Satakunnan TE-toimiston virkailijoista kokee verkkopalvelut uhkana omalle työlleen. Virkailijoista noin 80 prosenttia haluaa lisää koulutusta verkkopalveluista. Virkailijat haluavat myös olla mukana kehittämässä verkkopalveluita.

OFFICE CLERKS' VIEWS ON ONLINE SERVICES IN SATAKUNTA EMPLOYMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT OFFICE (TE OFFICE)

Viitala, Satu
Satakunta University of Applied Sciences
Data processing training program
December 2014
Supervisor: Pekka Kuisma
Number of pages: 91
Appendices: 4

Matter word: online services, Employment and Economic Development Offices, change

Online services are significant services in TE offices today. They enable customers to manage their employment-related issues by themselves in various different ways. Marketing online services and directing customers to the use of those services has indeed become one of the tasks of TE Offices' office clerks.

In this thesis, thoughts, feelings and views on Satakunta TE Office's online services are studied; how office clerks experience online services and the directing of customers to the use of those services. The aim was to find out how the usage of online services could be increased.

In the theory part of the thesis, at first the TE Office and its online services were introduced. After that, the terms such as organizational structure, organizational culture, change, management of change and resistance to change were explained. In the end, challenges involved in developing a public organization were discussed.

The empirical part of the thesis was carried out using a quantitative research method. A survey was sent out in October 2014 to 144 office clerks working in Satakunta TE Office. The survey included multiple choice questions, scale questions and open questions. 113 office clerks replied to the survey.

According to the results of the thesis, office clerks have mainly realized the importance of the role of online services in their own work. Management of change has succeeded well in Satakunta TE Office. Online services are considered a good service when they function properly and when they bring additional value to customers and office clerks. However, online services are also criticized in many replies. In addition to this, over a half of office clerks in Satakunta TE Office feel that online services threaten their jobs. 80 per cent of the office clerks would like to have more training in online services. They also want to be involved in the developing of online services.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	10
2	SATAKUNNAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO.....	11
2.1	TE-toimiston tehtävät ja palvelumalli.....	11
2.2	TE-toimistojen palvelu-uudistus.....	13
2.3	TE-toimiston verkkopalvelut	15
3	OPINNÄYTETYÖONGELMA – TEOREETTINEN TAUSTA JA KYSYMYKSET.....	16
3.1	Perustelut opinnäytetyön teorian valintoihin	16
3.2	Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön kysymykset.....	16
4	ORGANISAATIO RAKENTUU SUHTEISTA JA TOIMINTATAVOISTA.....	18
4.1	Organisaatorakenteita on monenlaisia.....	18
4.2	Toimiva organisaatio on selkeä ja laadukas	19
4.3	Toimiva organisaatio on joustava ja tavoitteellisen tehokas	20
4.4	Julkishallinnon organisaatorakenteen haasteena on pysyvyys	20
5	ORGANISAATIOILLA ON OMA KULTTUURI.....	21
5.1	Organisaatiokulttuuri on organisaation sielu	21
5.2	Organisaatiokulttuurilla on erilaisia tehtäviä.....	21
5.3	Organisaatiokulttuuri rakentuu arvoista.....	22
5.5	Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti	23
6	MUUTOS ON ORGANISAATIOILLE HAASTE.....	24
6.1	Muutos on uuden oppimista yhdessä.....	24
6.2	Muutos myydään visiolla.....	25
6.3	Muutos vaatii ihmisten johtamista.....	26
7	MUUTOS VAATII JOHTAMISTA	26
7.1	Muutosjohtaminen vaatii taitoa	26
7.2	Muutosjohtajuus on moninaista.....	28
7.3	Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä monia asioita.....	28
7.4	Muutoksen johtamisen malli.....	29
7.5	Muutos ei onnistu käskyttämällä	30
7.6	Muutoksen portaat auttavat onnistumisessa	31
8	MUUTOS AIHEUTTAA MUUTOSVASTARINTAA.....	32
8.1	Muutosvastarinta on luonnollista.....	32
8.2	Muutosvastarinta voi olla myös tervettä.....	33
8.3	Muutosvastarinta on luopumista.....	33
8.4	Muutosvastarinta on pelkoa	34

8.7	Esimiehellä on keinoja muutosvastarintaan.....	36
8.8	Muutosviestinnällä on tärkeä rooli muutoksessa	37
9	JULKISEN ORGANISAATION KEHITTÄMISEN HAASTEET	38
9.1	Osaaminen ei siirry kopioimalla	38
9.2	Vaatimukset ovat ristiriitaisia	38
9.3	Tietoa pitää osata hyödyntää.....	39
9.4	Muutos syntyy arjen toiminnassa	39
10	VERKKOPALVELUKYSELY TE-TOIMISTON VIRKAILIJOILLE	40
10.1	Opinnäytetyön prosessi	41
10.2	Tulosten luotettavuus	42
11	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	43
11.1	Vastaajien taustatiedot	44
11.2	Virkailijat tuntevat verkkopalvelut tyydyttävästi	46
11.3	Verkkopalvelut kuuluvat kaikille.....	48
11.4	Virkailijoiden ohjaus verkkopalveluihin on päivittäistä	50
11.5	Verkkopalveluihin ohjataan tavallisesti muutama asiakas päivässä.....	52
11.6	Ohjaus verkkopalveluihin on aktiivista	53
11.7	Asiakkaita ohjataan verkkopalveluihin yleensä henkilökohtaisesti.....	57
11.8	Työvoimakoulutus – verkkopalvelusta on eniten hyötyä virkailijoille	60
11.9	Työhaun aloitus –verkkopalvelun toivotaan kehittyvän	63
11.10	Verkkopalveluita pitäisi kaikkien mielestä kehittää	64
11.11	Virkailijat tarvitsevat lisää aikaa verkkopalvelujen opettelemiseen	70
11.12	Asiakkaan verkkopalveluiden käyttöä lisäisi henkilökohtainen apu ja opastus	73
11.13	Virkailijat haluavat lisää koulutusta verkkopalveluista	77
11.14	Virkailijat haluavat olla mukana kehittämässä verkkopalveluita	81
12	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
13	KEHITTÄMISAJATUKSIA.....	86
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	

SYMBOLI- JA TERMILUETTELO

Avoimet työpaikat

Työnantaja voi näillä sivuilla jättää työpaikkailmoituksen työ- ja elinkeinotoimiston tietojärjestelmään ja halutessaan myös työ- ja elinkeinotoimistojen "Avoimet työpaikat" -sivulle Internetiin, jolloin se näkyy myös EU:n yhteisessä työpaikkatiedostossa (EURES). Palvelu on maksutonta.

CV-netti

CV-netti -palvelu koostuu sekä esittelyjen hakupalvelusta työnantajalle (Kun tarvitset hyvän työntekijän) että työnhakijoiden esittelyjen tallentamisesta ja ylläpidosta (Kun haluat uuden työpaikan). Palvelun tavoitteena on auttaa työnantajia löytämään sopivia työntekijöitä ja työnhakijoita löytämään uusia työmahdollisuuksia. Palveluun kirjoitetaan esittely osaamisesta ja siitä millaista työtä asiakas hakee. Esittelyyn voi liittää oman CV:n.

CV-vahti

Työnantaja voi tutustua työnhakijoiden esittelyihin ja käyttää palvelun CV-vahtia. CV-vahti kerää annettujen hakutekijöiden perusteella sopivimmat ehdokkaat sähköpostiin. Ehdokkaita voi lähestyä sähköpostilla tai muiden annettujen yhteystietojen perusteella

ELY-keskus

eli Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. ELY-keskukset hoitavat Suomessa valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. Tehtävänä on myös kehittää ja tukea taloudellista, sosiaalista ja ekologisesti kestävää hyvinvointia. ELY-keskus on merkittävä alueiden kehittäjä ja EU-rahoituksen myöntäjä. Yhteistyö on tiivistä maakunnan liittojen ja muiden toimijoiden kanssa. ELY-keskus ohjaa työ- ja elinkeinotoimistoja.

Julkiset verkkopalvelut

Tietoverkkojen kautta kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille ja toisille hallinnon yksiköille tarjottavia palveluja, jotka voivat ulottua yksinkertaisesta tietojen etsinnästä

ja tarkistamisesta aina vuorovaikutteisten palvelujen tarjoamiseen ja mahdollisuuksiin osallistua asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon.

Meneillään olevat työvoimakoulutukset

Työnantaja voi etsiä meneillään olevia koulutuksia yhden tai useamman hakutekijän avulla. Ilmoituksissa näkyviltä kouluttajilta voi kysellä lisätietoja esim. koulutusohjelman sisällöstä, tavoitteista, aikatauluista ja työssäoppimisen tavoitteista. Ilmoituksen lopussa näkyvällä painikkeella voi katsoa kussakin koulutuksessa olevien opiskelijoiden mahdolliset CV:t.

Moodle

Virtuaalinen oppimisympäristö

Oma asiointi- palvelu

TE-toimiston asiakas voi tässä palvelussa aloittaa työnhaun, muuttaa työnhaun (esimerkiksi ilmoittaa osa-aikatyön aloittamisesta), päättää työnhaun (esimerkiksi ilmoittaa opintojen aloittamisesta) ja katsoa omia työnhakutietoja (esimerkiksi tarkistaa TE-toimiston virkailijan kanssa sovittu asiointipäivä ja – tapa)

Oma suunnitelma

Palvelussa TE-toimiston asiakas voi hyväksyä TE-toimiston virkailijan kanssa tehdyn suunnitelman, tarkistaa mitkä sovitut tehtävät ja asiat ovat vielä kesken sekä mihin päivään mennessä on sopinut tekevänsä jonkin tehtävän tai asian. Oma suunnitelma -palvelussa näkee suunnitelman sopijaosapuolet, suunnitelman sisällön sekä suunnitelmassa sovitut tehtävät. Tehtävien toteutumisesta ilmoitetaan Oma suunnitelma -palvelun kautta suunnitelmassa sovittuun määräaikaan mennessä.

Oma työnhaku

Oma työnhaku -palvelulla ilmoittaudutaan työnhakijaksi. Työnhakijana ollessa voi muuttaa työnhakutietoja ja päättää työnhaun. Omien työnhakutietojen katselu on mahdollista, vaikka ei olisikaan enää työ- ja elinkeinotoimiston asiakas.

Omat työttömyysturvatie

Palvelun avulla voi katsoa työttömyysturvatieitoja. Palvelu listaa työvoimapolitiittiset lausunnot, jotka TE-toimisto on antanut työttömyysetuuden maksajalle (Kela tai työttömyyskassa). Lisäksi palvelussa voi katsella käsiteltyjä selvityksiä sekä antaa vastauksia mahdollisiin uusiin selvityspyyntöihin. Palvelun kautta voit vastata saamaasi selvityspyyntöön viimeiseen palautuspäivään asti. Oma asiointi - Etusivulla näkee selvityspyyntöön määräpäivän ja siitä voi edetä selvityksen kirjaamiseen.

Palvelulinja

TE-toimiston palvelumalli perustuu asiakkaiden palvelutarpeeseen. Palvelutarpeen mukaan asiakkaita palvelee jollakin kolmesta palvelulinjasta. Palvelulinjat ovat työnvälitys- ja yrityspalvelut (Palvelulinja ykkönen, PL1), osaamisen kehittämispalvelut (palvelulinja kakkonen, PL2) ja tuetun työllistämisen palvelut (palvelulinja kolmonen, PL3). Virkailijat työskentelevät pääosin yhden palvelulinjan asiakkaiden kanssa.

Starttiraha

Starttiraha-palvelussa voi jättää hakemuksen starttirahasta ja seurata hakemuksen käsittelyä TE-toimistossa.

TE-palvelut

TE-toimiston tarjoamat palvelut

TE-toimisto

Työ- ja elinkeinotoimisto, aikaisemmin Työvoimatoimisto eli ”työkkäri”.

TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö =TEM vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittymisestä globaalissa taloudessa.

Työvoimakoulutus

Oma asiointi -palvelun Etusivulla asiakas saa vihteitä omalla paikkakunnalla järjestettävistä työvoimakoulutuksista ja näkee tilanteen omien koulutushakemusten osalta. **Työvoimakoulutus** - kohdassa asiakas näkee onko hänellä keskeneräisiä tai käsitelyssä olevia hakemuksia ja pääsee niitä koskeviin palveluihin. **Keskeneräiset ha-**

kemukseni-palvelussa voi täydentää, lähettää tai poistaa hakemuksia. **Koulutushakemukseni tilanne** - palvelussa voi seurata jättämiään työvoimakoulutushakemuksien tilaa koulutuksen alkamiseen saakka. Etsi sopivia koulutuksia -kohdassa voi tutustua ja hakea koulutusmahdollisuuksia **Haussa oleva työvoimakoulutus** – palvelussa

URA

Työ- ja elinkeinohallinnon asiakaspalvelun henkilöasiakasrekisteri

1 JOHDANTO

Verkkopalvelut ovat nousseet merkittäviksi palveluiksi TE-toimistoissa. Verkkopalvelun avulla asiakkaat pystyvät hoitamaan asioitaan monipuolisesti ja omatoimisesti, sekä saavat tietoa TE-toimiston palveluista. TE-toimiston virkailijoiden yhtenä tehtävänä on markkinoida ja ohjata asiakkaita verkkopalveluihin. Verkkopalveluilla on omat tulostavoitteet TE-toimistoissa ja niiden käyttöä seurataan säännöllisesti.

Opinnäytetyö liittyy kiinteästi omaan työhöni ja työnantajaani. Olen työssä Satakunnan työ- ja elinkeinotoimistossa ja yhtenä työtehtävänäni on edistää verkkopalveluiden käyttöä. Verkkopalvelut kehittyvät jatkuvasti ja olen pitkään miettinyt miten sekä asiakkaat että TE-toimiston virkailijat kokevat tämän kehityksen muiden muutosten ohella.

Työ- ja elinkeinotoimistoissa on meneillään erilaisia henkilöstöohjelmia, kyselyitä ja barometreja. Henkilöstön asenteita, ajatuksia, mielipiteitä ja kokemuksia verkkopalveluista ei ole kuitenkaan ikinä kysytty eikä kerätty. Verkkopalvelut herättävät monenlaisia tunteita ja myös kokemukset verkkopalveluista ovat erilaisia.

Opinnäytetyössä tutkin millaisia ajatuksia, tuntemuksia ja mielipiteitä Satakunnan TE-toimiston virkailijoilla on työ- ja elinkeinohallinnon verkkopalveluista. Tutkin minkälaisina virkailijat kokevat itse verkkopalvelut ja asiakkaan ohjaamisen niihin. Tavoitteena on herättää keskustelua ja antaa virkailijoille mahdollisuus kertoa ajatuksistaan ja tuntemuksistaan verkkopalveluista. Tavoitteena on myös saada esiin vastauksia siihen, miten ja minkälaisilla asioilla verkkopalveluiden käyttöä voitaisiin lisätä.

Opinnäytetyön teorian rooli on täsmentää ja ohjata opinnäytetyön tavoitteita. Teoriaosuudessa kerron TE-toimistosta organisaationa, TE-toimiston verkkopalveluista, organisaatorakenteesta, organisaatiokulttuurista, muutoksesta, muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta ja julkisen organisaation kehittämisen haasteista. Opinnäytetyössä käytän kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Analysoimalla tutkimustuloksia

laadin yhteenvedon ja johtopäätökset, joilla pyrin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin.

2 SATAKUNNAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Satakunnan työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimiston) toimialueena on koko Satakunta. Satakunnan TE-toimisto perustettiin 1.1.2013 jolloin neljä Satakunnassa toimivaa itsenäistä TE-toimistoa (Pohjois-Satakunnan, Kaakkois-Satakunnan, Porin ja Rauman TE-toimistot) yhdistettiin yhdeksi TE-toimistoksi. Satakunnan TE-toimistolla on neljä toimipaikkaa, jotka sijaitsevat Porissa, Raumalla, Harjavallassa ja Kankaanpäässä. Palvelua tarjotaan myös kahtena päivänä viikossa Merikarvian sivutoimipaikassa. Porin ja Rauman toimipaikoissa tarjotaan myös Työvoiman palvelukeskuksen palveluita. Lisäksi Yrityspalvelu Enterissä Porissa tarjotaan alkaville yrittäjille palveluita. Vakituista henkilöstöä Satakunnan TE-toimistossa oli lokakuussa 2014 yhteensä noin 130. Henkilöstöstä noin puolet on sijoittunut Porin toimipaikkaan. (Satakunnan TE-toimiston sisäiset intranet- sivut 2014.)

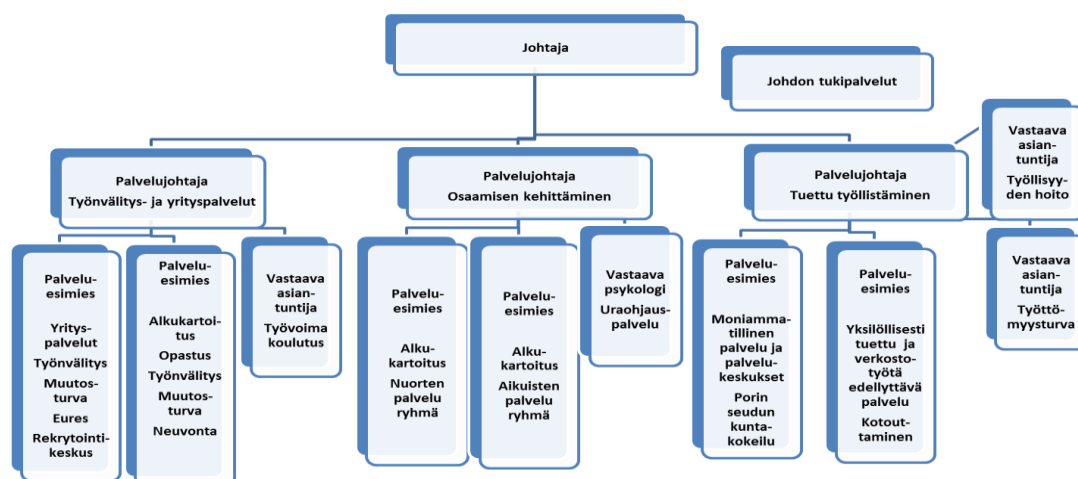
Suomen työ- ja elinkeinotoimistot ovat käyneet läpi ison rakenteellisen ja hallinnollisen palvelu-uudistuksen kahden viimeisen vuoden aikana. Uudistuneet TE-palvelut määriteltiin 1.1.2013 voimaan tulleessa uudessa laissa julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Julkisenä työvoima- ja yrityspalveluna tarjotaan työnvälityspalveluita, tieto- ja neuvontapalveluita, osaamisen kehittämisspalveluita sekä yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyviä palveluita. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916.)

2.1 TE-toimiston tehtävät ja palvelumalli

TE-toimistot ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskus) alaisia paikallishallinnon viranomaisia. Niiden tehtävät perustuvat lakiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (897/2009). Tämän lain mukaan TE-toimiston tehtäviä ovat:

- 1) edistää työvoiman saatavuutta ja työllisyyden parantamista,
- 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu,
- 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista,
- 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa,
- 5) hoitaa muut sille säädetty tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille mää-räämät tehtävät. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 2009.)

Työ- ja elinkeinotoimistojen palvelumalli perustuu asiakkaiden palvelutarpeeseen. Palvelutarpeen mukaan asiakkaita palvellaan jollakin kolmesta palvelulinjasta. Palvelumalli kuvataan kuviossa 1. Palvelulinjat ovat työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämispalvelut ja tuetun työllistämisen palvelut. Työnvälitys- ja yrityspalveluiden asiakkaina ovat henkilöasiakkaat, joiden ammattitaidon ja osaamisen arvioidaan riittävän suoraan työllistymiseen avoimille työmarkkinoille. Tämä palvelulinja koordinoi myös yritysten ja työnantajien palvelua. Osaamisen kehittämispalvelut vastaavat niiden henkilöasiakkaiden palvelusta, joiden työllistyminen vaatii ammatillisen osaamisen lisäämistä esimerkiksi koulutuksen avulla. Lisäksi palvelulinjan asiakkaina ovat henkilöt, jotka tarvitsevat tukea tavoitteiden ja vaihtoehtojen selvittämisessä tai kotoutumisessa. Tuetun työllistymisen palveluiden asiakas tarvitsee työllistyäkseen enemmän yksilöllistä tukea. Palvelulinjan asiakkailta saattaa olla erilaisia työ- tai toimintakyvyn rajoitteita tai elämäntilanteeseen liittyviä ongelmia. Tällä palvelulinjalla korostuu kasvokkain tapahtuva palvelu aikavarauksella. Merkittävässä roolissa on myös yhteistyö muiden toimijoiden, kuten esimerkiksi kunnan sosiaalipalveluiden kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

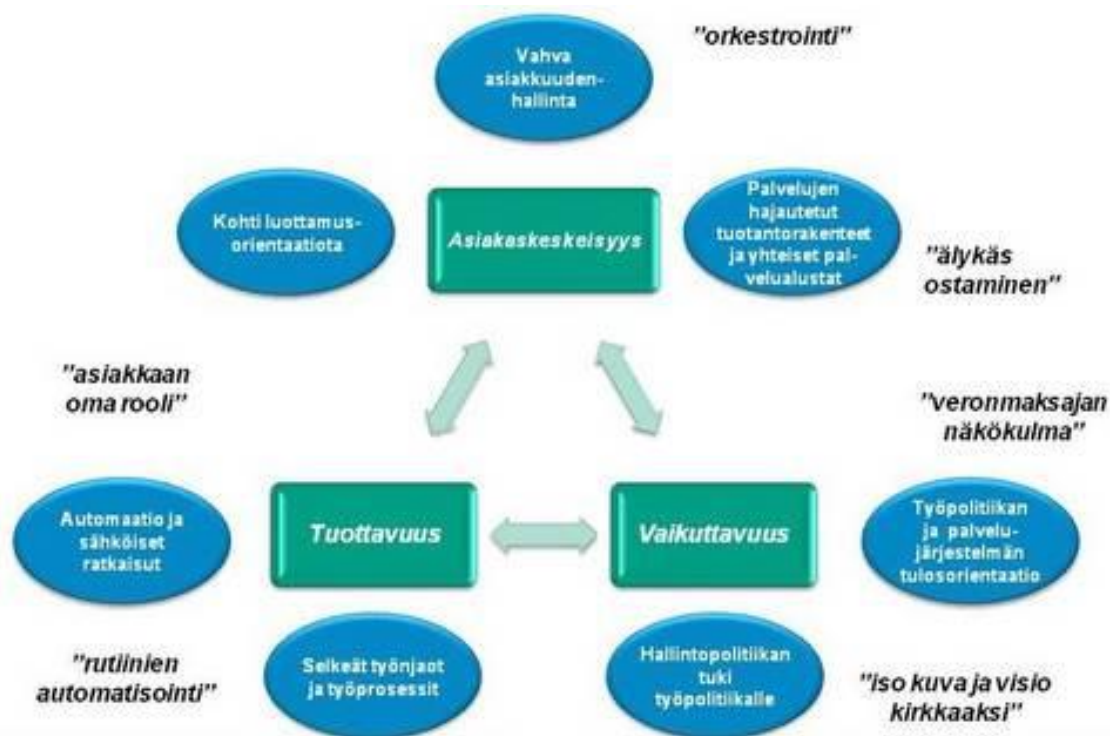


Kuvio 1. Satakunnan TE-toimiston palvelumalli. (Satakunnan TE-toimiston sisäiset intranet-sivut 2014.)

2.2 TE-toimistojen palvelu-uudistus

TE-palveluille, kuten työ- ja elinkeinotoimiston palveluita nimitetään, on rakennettu sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämisohjelma vuosille 2013 -2015. Uudistettujen TE-palvelujen lähtökohtina ovat asiakaslähtöisyys, palvelujen yhdenvertainen saatavuus, verkko- ja sähköisten palvelujen lisääntyvät mahdollisuudet sekä yhteiskunnallinen tuottavuus ja vaikuttavuus. (TE-palvelu-uudistus 2012 – 2015.) Kehittämisohjelman mukaan ulkoisen viestinnän tavoite on rakentaa TE-palvelut – brändiä määrätietoisesti ja johdonmukaisesti lanseeraamalla uusittuja verkkosivustoja sekä markkinoimalla vaiheittain valmistuvia sähköisen asioinnin ja verkkoasioinnin mahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriön sisäiset intranet-sivut 2014.)

Työpolitiikan palvelurakennearviointi on huhtikuussa 2014 välitarkasteluvaiheessa visioinut kiinnostavia ja potentiaalisia kehitysaiheita. Visiona on rakentaa vahvan asiakaskeskeisyyden varaan rakentuva palvelujärjestelmä, joka toimii tehokkaasti modernia teknologiaa hyödyntäen ja tuottaa työpolitiikalle selkeän ja todennettavan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Visiota on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kirkastetulla työnjaolla ja rutiinien automatisoinnilla syntyy parempaa tuottavuutta (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.)

Palvelurakennearviointi on nähnyt vahvaa tuottavuushyötyä saavutettavan TE-toimistoissa automaatiota lisäämällä ja verkkopalvelujen käyttöastetta nostamalla. Vapautuvaa asiantuntijapanosta voidaan kohdentaa näin ollen vahvemmin aktiiviseen asiakastyöhön. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.)

Palvelu-uudistuksen tavoitteena on vähentää merkittävästi työnhakija-asiakkaiden henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa asiointia ohjaamalla yhä suurempi osa asiointista erilaisiin verkko- ja puhelinpalveluihin. Valtion tuottavuusohjelman seurauksena TE-toimistojen henkilöresurssit vähenevät jatkuvasti, ja haasteena on jäljelle jäävien työpanoksen mahdollisimman tehokas kohdentaminen. (Tuominen 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on verkkopalveluiden vastuuhenkilöiden neuvottelupäivillä 8.10.2014 määritellyt sähköisten palveluiden tavoitteita. Tavoitteena on muun muassa että asiakkaalla on ajantasainen kuva palvelutilanteesta, sähköiset palvelut

ovat helposti löydettävissä ja että niistä voidaan luoda polkuja jotka ohjaavat asiakkaan palvelua. (Tuominen 2014.)

2.3 TE-toimiston verkkopalvelut

TE-toimistojen [www.te-palvelut](http://www.te-palvelut.fi) – sivut ovat Suomen laajin ja maksuton rekrytointikanava. TE-palvelut.fi- etusivulla käydään kuukaudessa noin 4,5 miljoonaa kertaa. Sivustojen kautta tapahtuu keskimäärin 207 000 verkkoasiointia kuukaudessa. Palvelussa asioi henkilökohtaisilla verkkopankkitunnuksilla jopa 800 -1000 asiakasta tunnissa. (Ukkonen 2014.)

TE-toimiston verkkopalveluita uudistetaan ja kehitetään koko ajan. TE-palveluiden ohjausryhmä on nostanut 19.9.2014 kokouksessaan yhdeksi tärkeimmäksi kehittämisponnistukseksi verkko- ja sähköisten palveluiden kehittämisen sekä TE-toimistossa käytettävän tietojärjestelmän URA:n kehittämisen. (Tuominen 2014.)

Sähköinen asiointipalvelu tarjoaa etuja. Etuina ovat vaivattomuus, saavutettavuus, tehokkuus ja taloudellinen säästö. Palvelu on käytössä mihin vuorokauden aikaan tahansa ja se ei ole sidottu paikkaan. Myös matkakustannuksia säästyy. Esimerkiksi täytettäviä lomakkeita ei tarvitse lähteä hakemaan virastosta, täyttää ja lähettää, vaan koko asiointi onnistuu yhdellä kertaa kotona verkkopalvelussa. (Toivanen 2006, 70.) Viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköiset tiedonsiirtomenetelmät ovat toimintakunnossa ja mahdollisuuksien mukaan käytettävissä muulloinkin kuin viraston aukioloaikoina. Kaikille on tarjottava mahdollisuus lähettää viranomaiselle sille toimitettavaksi säädettyjä ja määrättyjä ilmoituksia, selvityksiä tai muita asiakirjoja. (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003, 2:5-6§).

3 OPINNÄYTETYÖONGELMA – TEOREETTINEN TAUSTA JA KYSYMYKSET

3.1 Perustelut opinnäytetyön teorian valintoihin

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen Satakunnan TE-toimiston virkailijoiden näkökantoja verkkopalveluista. Näkökantoja peilaan eri teorioiden avulla. Rajasin opinnäytetyö tarkastelemaan organisaatorakennetta, organisaatiokulttuuria, organisaatiomuutosta, muutosjohtamista sekä muutosvastarintaa. Valitsin organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja organisaatiomuutoksen opinnäytetyöhön siksi että työ- ja elinkeinotoimistossa on tapahtunut monia isoja muutoksia viime vuosina. Satakunnan työ- ja elinkeinotoimisto on yhdistetty monesta aikaisemmin itsenäisestä toimineesta TE-toimistosta. Työyhteisössä ja eri toimipaikoissa työskentelee siten virkailijoita eri organisaatiokulttuureista.

Muutosjohtaminen valitsin opinnäytetyöhän siksi, että koetut muutokset työyhteisössä ovat olleet sekä rakenteellisia että toiminnallisia. Muutosjohtaminen on ollut hyvin tärkeässä roolissa viimeisen kahden vuoden aikana. Myös TE-toimiston johdossa on ollut muutoksia toimiston johtajan vaihduttua. Koetut organisaatiomuutokset ovat olleet raskaita ja vaativia. Rakenteellista että toiminnallista muutosta on viety vauhdilla eteenpäin ja siksi otin muutosvastarinnan yhdeksi tarkastelun kohteeksi opinnäytetyössä. Opinnäytetyöstä rajasin pois tärkeitäkin näkökantoja. Muutokseen liittyy aina oppimista ja se aiheuttaa työhyvinvointiin haastetta. Nämä aiheet on jätetty käsittelemättä tässä opinnäytetyössä niiden laajuuden takia.

3.2 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön kysymykset

Opinnäytetyöllä haen ymmärrystä siihen mitkä seikat ja asiat vaikuttavat Satakunnan TE-toimiston virkailijoiden näkökulmiin ja asenteisiin verkkopalveluita kohtaan. Tarkastelen miten suuresti organisaatiokulttuuri vaikuttaa näihin näkökulmiin. Tarkastelun kohteena on myös millaisia eroja toiminnoissa ja mielipiteissä on eri virkailijaryhmien ja toimipaikkojen kesken. Opinnäytetyön avulla selvitän miten Satakunnan TE-toimiston virkailijat ovat kokeneet muutoksen ja sen johtamisen ison organi-

saatiomuutoksen aikana ja etenkin miten muutosjohtaminen on onnistunut tähdentämään verkkopalveluiden roolin tärkeyttä. Ovatko virkailijat ymmärtäneet verkkopalveluiden roolin tärkeyden?

Opinnäytetyössä tarkastelen myös miten virkailijan oma asenne ja osaaminen vaikuttavat siihen miten hän ohjaa asiakkaita verkkopalveluihin. Koetaanko verkkopalveluita kohtaan muutosvastarintaa? Jos koetaan, niin aiheuttaako muutosvastarintaa virkailijan asenne tai osaaminen verkkopalveluita kohtaan vai onko ilmiön taustalla organisaatiokulttuuri tai meneillään oleva organisaatiomuutos. Tarkoituksena on tutkia myös koetetaanko verkkopalvelut lainkaan hyvänä palveluna. Jos virkailija ei koe verkkopalveluita hyvänä palveluna, niin millainen on virkailijan oma osaaminen verkkopalveluista. Vaikuttaako virkailijan oma osaaminen hänen asenteeseensa? Entä koetaanko verkkopalvelut jopa uhkana; työtehtävien muuttumisen tai jopa virkasuhteen päättymisen pelkona. Olen kuvannut kuviossa 3 on opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.



Kuvio 3. Satakunnan TE-toimiston virkailijan näkökulma verkkopalveluihin

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä verkkopalveluihin ohjaamiseen vaikuttaa; virkailijan asenne, osaaminen, esimiehen ”sanoma” eli johtaminen, organisaatiokulttuuri vai muutosvastarinta?

Koetaanko verkkopalvelut virkailijoiden työtä helpottaviksi? Soveltuvatko verkkopalvelut virkailijoiden mielestä kaikille asiakasryhmille ja asiakkaille? Koetaanko verkkopalvelut hyvänä palveluna?

Miten verkkopalveluiden käyttöä voisi lisätä?

Työn empiriaosassa laadittiin kyselytutkimus TE-toimiston virkailijoille. Kyselyn tulosten perusteella pyritään vastaamaan edellä esitettyihin opinnäytetyöongelman kysymyksiin.

4 ORGANISAATIO RAKENTUU SUHTEISTA JA TOIMINTATAVOISTA

4.1 Organisaatorakenteita on monenlaisia

Organisaatorakenne muodostuu organisaatiossa toimivien ihmisten välisten suhteiden ja niiden muotoutuneiden toimintatapojen avulla. Organisaatio mahdollistaa johtamisen. Se antaa organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen avulla toimintaa voidaan suunnitella, järjestää, ohjata, valvoa ja kehittää. Rakenteen avulla määritellään ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit, suhteet sekä viestintäverkostot. Koordinointi eri tehtävien ja organisaation osien välillä onnistuu organisaatorakenteen avulla. Tehtävänä on myös mahdollistaa joustavuutta jota tarvitaan kehittämistarpeisiin vastaamisessa. Organisaatorakenteen pitää edistää myös ihmisten tyytyväisyyttä ja yhteistyötä. (Lämsä & Hautala 2005, 152 - 153.)

Organisaatorakenteet voivat olla monen muotoisia. Rakenteet voivat muodostua eri prosessien, toimintojen, tuotteiden tai tuoteryhmien, palveluiden, asiakkaiden tai alueiden mukaan. Hyppänen (2007, 77) onkin todennut että tärkeintä on se, että organisaation valittu rakenne on sellainen että se tukee strategisia päämääriä ja tavoitteita.

Esimerkiksi matriisiorganisaatiossa erilaiset horisontaaliset ja vertikaaliset linjat ris-teävät. Tällaisella organisaatorakenteella haetaan toimitapojen yhtenäistämistä sekä toiminnan tehostamista. (Hyppänen 2007, 77.) Toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja resurssien tarkoituksenmukainen käyttö onkin organisaatorakenteen perustehtävä. Organisaatorakenteen tehtävänä on mahdollistaa organisaatiolle taloudellinen ja tehokas toiminta sekä resurssien tarkoituksenmukainen käyttö. Organisaatorakenne mahdollistaa myös organisaation toiminnan valvonnan, vastuiden ja velvollisuuksien määrittelyn eri tehtävissä toimiville henkilöille, ryhmille ja tiimeille. (Lämsä & Hautala 2005, 153.)

4.2 Toimiva organisaatio on selkeä ja laadukas

Toimivassa organisaatorakenteessa organisaation jäsenillä on selkeät työtehtävät, työnjaot ja vastuut. Työyhteisössä jokainen jäsen tietää ja tuntee yhteisön pelisäännöt. Pelisäännöt, jotka työyhteisö on parhaimmillaan laatinut yhdessä. Toimivassa organisaatorakenteessa organisaation jäsenillä on korkea työmoraali. Korkea työmoraali näkyy organisaatiossa esimerkiksi niin että työtehtäviin suhtaudutaan ammatillisesti. (Lämsä & Hautala 2005,153.) Ammatillinen työyhteisö pitää työ- ja ihmissuhteet erillään. Jos ristiriitoja syntyy, ne ovat ammatillisia. Tällaisessa organisaatiossa jäsenten vuorovaikutus on avointa ja asiallista. Organisaatiossa vallitsee keskinäinen luottamus ja arvostus. Organisaatiossa myös hyödynnetään jäsenten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta. (Järvinen 2008, 82.)

Toimivassa organisaatorakenteessa päätökset tehdään laadukkaasti ja nopeasti. Organisaation jäsenet tietävät millaisista asioista ovat itse vastuussa ja koska he itse ovat päätöksentekijän roolissa. Jokainen organisaation jäsen tietää kenelle päätöksentekeminen kuuluu. Organisaation jäsenet saavat myös palautetta toiminnastaan ja tuloksellisuudestaan. Näin organisaation jäsenet voivat oppia ja kehittyä työssään. Organisaatio kehittyy kokonaisuudessaan kun sen jäsenetkin kehittyvät. (Lämsä & Hautala 2005, 154.)

4.3 Toimiva organisaatio on joustava ja tavoitteellisen tehokas

Toimivassa organisaatiossa jokainen tietää organisaation tavoitteet. Vaikka organisaatio on esimerkiksi rakennettu tiimeihin joilla on eri tavoitteet, kaikki organisaation jäsenet tietävät kuitenkin kokonaistavoitteet. Toimivassa organisaatiossa eriytyneiden eri tavoitteisiin pyrkivien tiimien välillä on yhteisymmärrys ja toimiva yhteistyö. Toimivan organisaation yksi tunnusmerkki onkin hyvä vuorovaikutus jäsenten kesken sekä toimiva koordinointi. (Lämsä & Hautala 2005, 154.)

Hyvin toimiva organisaatio on myös joustava. Organisaatio joustaa muuttuvissa tilanteissa, on kyse sitten organisaation sisällä olevasta muutostilanteesta tai ulkopuolelta tulevasta muutoksesta. Organisaation johto myös arvostaa henkilöstöä. Arvostus näyttäytyy siten että johto arvostaa organisaation jäsenten mielipiteitä ja ehdotuksia. Siksi toimivan organisaation jäsenet kertovat mielellään mielipiteitään ja ehdotuksiaan siitä miten toimintaa ja mahdollisuuksien mukaan koko organisaatiota voidaan kehittää. Kehittäminen ja innovointi eivät siis ole toimivassa organisaatorakenteessa ainoastaan johdon tai kehittämistyötä tekevien tehtävä ja yksinoikeus. (Lämsä & Hautala 2005, 154.)

Toimivassa organisaatorakenteessa organisaation kustannukset ovat hallinnassa. Organisaation jäsenten työ kohdistuu organisaation perustehtävään, eikä niinkään organisaatorakenteen byrokratian palvelemiseen. Toimiva organisaatorakenne on siis tehokas ja toimelias. Toimivassa organisaatorakenteessa myös organisaation jäsenet voivat hyvin. Organisaation toimintatavat auttavat sen jäseniä tekemään työtehtävät hyvin ja laadukkaasti. Organisaatorakenne on selkeä ja johdonmukainen. Jokainen organisaatorakenteen jäsen kokee hallitsevansa työnsä ja tehtävänsä ilman kohtuutonta stressiä (Lämsä & Hautala 2005, 154 - 155).

4.4 Julkishallinnon organisaatorakenteen haasteena on pysyvyys

Julkishallinnossa organisaatorakenteiden pysyvyys on erityinen haaste. Rakenteiden muutoksen nopeutta säännellään erilaisilla lainsäädännöllisillä ja poliittis-byrokraattisilla keinoilla. Strategian pohtiminen ja muodostaminen voi olla tehokas-

ta, mutta organisaatorakenteen muutos on usein hidasta. Tämän takia organisaatorakenteen muutos edellyttää realistisen muutosjohtajuuden mallia. Julkishallinnossa muutoksen tekijöillä tulee olla erityisesti selvyys muutoksen suunnasta ja realistiset keinot muutoksen toteuttamiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 80.)

5 ORGANISAATIOILLA ON OMA KULTTUURI

5.1 Organisaatiokulttuuri on organisaation sielu

Lämsä ja Hautalan (2005, 173) mukaan organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli. Sen on löytänyt, keksinyt tai kehittänyt jokin ryhmä oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, tavoista, uskomuksista, perinteistä ja käytännöistä. Organisaation jäsenet jakavat ne keskenään, opettavat ne uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle. Viitala (2007, 34.) mieltää organisaatiokulttuurin organisaation persoonallisuudeksi. Kulttuuriin vaikuttavat organisaation toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskuntakin. Jokaisella organisaatiolla on ainutlaatuinen sisäinen kulttuurinsa, joka on kehittynyt aikojen kuluessa.

5.2 Organisaatiokulttuurilla on erilaisia tehtäviä

Organisaatiokulttuurilla on erilaisia tehtäviä. Ensinnäkin se rakentaa tukiperustan organisaation toiminnalle. Organisaation kulttuuri alkaa niistä normeista, jotka on muodostettu tietoisesti tai tiedostamatta. Se ohjailee henkilöstön toimintaa muodostaen käsityksen siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. (Aarnikoivu 2008, 43.) Kulttuuri integroi myös yksilöiden uskomuksia, yhdistää heidän pyrkimyksiään ja ohjaa toimintaa yhteiseen suuntaan. Se määrittelee ehtoja sille miten voi toimia ja ajatella organisaatiossa. Se määrittelee mikä on sallittua ja mikä ei, miten yrityksen ulkopuolella käyttäydytään ja mihin uskotaan ja sitoudutaan. (Viitala 2007, 34.) Organisaatiokulttuuri ikään kuin selventää ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjä. Näin se va-

kauttaa organisaation jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 179.) Kulttuurin avulla organisaation jäsenille muodostuu yhteinen identiteetti. Organisaatiokulttuurin avulla osaamme määritellä itsemme; keitä olemme ja millaisia olemme. Tämä tietenkin toteutuu silloin kun organisaation arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttuja ja hyväksyttyjä. Organisaatiokulttuuri auttaa sitouttamaan organisaation jäsenet organisaation perustehtävään. Organisaation yhteinen, selkeä kulttuuri sitouttaa sen jäsenet myös yhdessä pyrkimään kohti tavoitteita. (Lämsä & Hautala 2005, 179.) Kulttuurilla on myös säilyttävä tehtävä, sen avulla siirretään ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvelta toiselle. (Viitala 2007, 34.)

5.3 Organisaatiokulttuuri rakentuu arvoista

Arvot rakentavat organisaatiokulttuurin kivijalan, mutta ovat samalla myös sen tulosta. Arvot ovat asioita, joita arvostetaan ja pidetään organisaatiossa tärkeinä. Joskus arvoja ei pystytä erottamaan selkeästi yrityksen toiminnasta. Jatkossa vahvistetaan arvoja, joita pystytään määrittelemään ja noudattamaan. Arvokeskustelu voi olla joskus haastavaa, koska arvoja koskevat ristiriidat koetaan vahvasti. (Viitala 2007, 34.) Arvoilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan kulttuuriin. Ne ovat myös tavoitteeksi asetetun kulttuurin ilmentymä. (Aarnikoivu 2013, 132.) Arvot ovat periaatteita jotka ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat organisaation jäsenten valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Ne ovat ihmisten vakaumuksia siitä että jotkut arvot ovat toisia arvokkaampia. Arvoihin turvaudutaan etenkin kriiseissä ja ongelmissa. Arvot voidaan hyväksyä hiljaisesti, mutta usein ne tiedostetaan huonosti. Jotkut arvot muotoutuvat julkilausutuiksi tavoitearvoiksi, niitä korostetaan ja edistetään kaikessa toiminnassa. Arvot muuttuvat todella hitaasti. Arvoja voi olla esimerkiksi yhteistyö, luottamus, jatkuva kehittyminen ja asiakaskeskeisyys. Arvojen pitäisi olla aina sopusoinnussa puheiden ja tekojen kanssa. (Lämsä & Hautala 2005, 179 - 180.)

5.4 Avoimuus ja rehellisyys muodostavat avoimen organisaatiokulttuurin

Viitala (2007, 36) toteaa että organisaatiokulttuuria voidaan uudistaa ja muuttaa esimerkiksi koulutuksen ja työtehtävien avulla sekä rakenteita muuttamalla. Toimintamalleja ja sääntöjä voidaan muuttaa ja yrittää tehdä asioista näkyviä viestinnällisin ja

visuaalisin keinoin. Järvisen (2008, 85) mukaan jokainen työyhteisö tarvitsee tuekseen tietyt kantavat rakenteet. Organisaatiolla on oltava selkeä perustehtävä, joka on työnteon lähtökohta. Organisaation jokaisen jäsenen pitää tiedostaa miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. Jotta organisaatio pystyy kehittymään avoimeksi, jokaisen pitää tiedostaa oma perustehtävänsä. Sen tiedostettuaan organisaation jäsenen on helpompi miettiä organisaatiossa eteen tulevia asioita ja haasteita perustehtävään peilaten. Jotta organisaatio olisi toimiva ja avoin, sillä pitää olla sellaiset yleiset puitteet ja järjestelmät jotka kytkevät kaikki työyksiköt ja vaiheet toisiinsa. Työnjako, vastuut, tiedonkulku ja toimintatavat ovat tärkeitä. Organisaatiota palvelee myös työntekoa palveleva johtaminen. Sen avulla perustehtävä määritellään. Organisaation kaikki jäsenet tarvitsevat tukea, palautetta ja kannustusta jotta suoriutuvat kovenevassa työelämässä.

Avoin organisaatiokulttuuri kasvaa avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatiossa puhutaan työstä ja niihin liittyvistä asioista. Asioista puhutaan niiden kanssa joita asiat koskevat. Puhuminen pitää olla rakentavaa ja on varmistettava että viesti myös ymmärretään oikein. Myös organisaation toimintaa pitää arvioida ja kehittää. Arvioinnilla voidaan kirkastaa perustehtävää, arvioida töiden ja yhteistyön sujumista, työn tai asiakaspalvelun laatua ja tehoa. (Järvinen 2008, 94 -100.)

5.5 Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti

Kulttuuri rakentuu joka hetki niiden tekojen kautta joita organisaatiossa toteutetaan. Esimies toimii esimerkkinä ja siksi esimiehen rooli onkin tärkeä kulttuurin rakentamisessa. Organisaation historia on aina yhteydessä kulttuuriin. Kulttuuri nitoo yhteen ryhmän jäsenet, parhaimmillaan se tuottaa jäsenille mielihyvää ja motivoi heitä. Voidaan sanoa että organisaatiokulttuuri toimii myös suodattimena torjuen kulttuurin vastaisia tunteita ja tietoja. Organisaatiokulttuuri vahvistaa siten itseään. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan luoda ja säilyttää yhteisymmärrys ja yksimielisyys. (Aarnikoivu 2013, 130 - 131.)

Onko organisaatiolla kulttuuri vai onko itse organisaatio kulttuuri? Lämsä ja Hautala jakavat näkemykset kahteen pääryhmään. Silloin kun organisaatiolla ajatellaan ole-

van kulttuuri, puhutaan ”has”-näkökulmasta. Kulttuuri on silloin vain yksi tekijä toisten toimintaan vaikuttavien tekijöiden mukaan. Kulttuuriin on silloin mahdollista vaikuttaa ja sitä voidaan selittää ja ennustaa. Kulttuuri on väline, jonka avulla vaikutetaan tuottavuuteen ja menestykseen. Organisaation johto pystyy siten omilla keinoillaan vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. (Lämsä & Hautala 2005, 177).

Vai onko organisaatio itsessään kulttuuri? Tämä näkemys korostaa ihmisten jakamaa yhteistä merkitystulkintaa. Puhutaan ”is”-näkökulmasta. Organisaation jäsenten yhteiset merkityksenannot, ajattelu- ja toimintatavat syntyvät yhteisistä kokemuksista ja vuorovaikutuksesta. Kulttuuri siis elää yhteisessä toiminnassa koko ajan. Is-näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuri muuttuu ajattelu- ja toimintatapojen muutoksella, pelkkä johdon ”määräys” siihen ei riitä. Muutos on pitkä prosessi, jota kukaan ei pysty hallitsemaan. Kulttuuri muuttuu näin useiden hallitsemattomien syiden takia (Lämsä & Hautala 2005, 177).

Kulttuurin muokkaaminen ei ole helppoa. Yritykset pakottaa kulttuuri väkisin toisensa laiseksi eivät toimi. Kulttuuria ei voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu kun ihmiset alkavat toimimaan uudella tavalla. Ihmiset hyväksyvät uuden toimintatavan kun se tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Uuden toimintatavan omaksumisessa on tärkeää että vauhti uudistuksessa pysyy tasaisena. Jos vauhtia hellittää ennen kuin uudistustyö on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa, mistä taas saattaa seurata taantuminen. Muutetut menettelytavat saattavat olla hyvin hauraita kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. (Kotter 1996, 117 – 136.)

6 MUUTOS ON ORGANISAATIOLE HAASTE

6.1 Muutos on uuden oppimista yhdessä

Nykyajan työelämän ongelma on se, että ihmisen sopeutuminen muutoksiin jää pinnalliseksi ja näennäiseksi. Muutoksen perustana toimii oppiminen, sillä se johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 7.) Muutoksen

hallinnassa lähtökohtana on se osaaminen ja asiantuntemus, joka on muokkaantunut työyhteisöön vuosien mittaan työkokemuksen ja osaamisen kehittämisen myötä. Tätä hyödynnetään perustana uuden kehittämisessä. (Järvinen 2000, 62.) Muutoksia tulee suunnitella ja toteuttaa aina yhteistyössä niiden kanssa, kenen työtä muutos tulee koskemaan. Onnistuneen muutoksen läpiviennin kannalta on tärkeätä, että muutoksen kohteena oleva henkilöstö kokee, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että heidän työkokemuksellaan on jatkossakin arvoa. (Järvinen 2000, 62.) Muutos on silloin hyvä kun se selvästi ja yksinkertaisesti helpottaa ihmisten työtä ja oikeaa tekemistä. Muutosprosessi on pidempi jos ihmisten halut eivät vastaa muutoksen tarpeita. (Erämetsä 2003, 22.)

6.2 Muutos myydään visiolla

Muutosjohtamisessa on muutoksen tarpeellisuuden korostaminen tärkeintä. Muutoksen perusteet pitää tiivistää ja konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Tavoitteet säätelevät myös seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Tulevaisuudesta pitää luoda kiehtova visio. Visio on tarina joka kertoo millainen oma organisaatio on valitussa skenaariossa. Tarinan pitää olla innostava ja vetää kuulijoita puoleensa. Tarina käynnistää mielikuvat, luo positiivisia tunteita ja odotusarvoja sekä luo uutta energiaa. Hyvin muotoiltu visio lieventää muutosvastarintaa, koska siinä on perusteet muutoksen järkevyydelle. Vision onnistunut viestiminen synnyttää aitoa innostusta, joka kannustaa organisaatiota parempiin tuloksiin. Visiossa on kuitenkin tärkeä säilyttää organisaation perusarvot ja kulttuuriset tekijät. Organisaation jäsenten on näin helpompaa jollakin logiikalla ottaa omakseen uusi toimintamalli (Mattila 2007, 135 – 145; Ojala 2011, 204).

Visiosta voi olla vaikea saada silti otetta. Puhuttelevakaan visio ei kerro organisaation jäsenille, mitä muutos heiltä vaatii konkreettisesti. Siksi visio on hyvä pilkkoa käytännön osiin. Parhaimmillaan muutoksen tavoitteet on paloiteltu sellaiseen muotoon, josta organisaation eri toiminnot, ryhmät kuin yksittäiset henkilötkin osaavat poimia omansa. Muutokselle asetetut tavoitteet tulee olla aina mitattavissa ja niiden seuranta on oltava jatkuvaa. (Mattila 2007, 148 – 150.)

6.3 Muutos vaatii ihmisten johtamista

Muutokset ovat usein välttämättömiä organisaatiolle. Ne aiheuttavat joskus henkilöstössä vastarintaa. Osa muutoshankkeista jopa epäonnistuu tai niille asetetut tavoitteet eivät toteudu muutosvastarinnasta johtuen. Yleisin epäonnistumisen syy tietoteknisissä muutoksissa on voimakas teknologiapainotteisuus, olematon tai vähäinen osallistava johtaminen ja sosiaalisten tekijöiden vähäinen huomiointi. (Hyppänen 2007, 226.)

Kotter (1996, 23 – 25) on todennut että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70 - 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 - 30 prosenttia asioiden johtamista. Jos muutoshankkeet tukeutuvat liiaksi asioiden johtamiseen ja liian vähän ihmisten johtamiseen, hanke etenee pikimmiten huovaten kun soutaen. Muutoshanke näyttäytyy henkilöstölle silloin siten että jotkut ovat laativat jossakin muutossuunnitelman, jakaneet sen työyhteisön ihmisille ja yrittävät sitten sysätä vastuun muutoksesta heille. Muutokset edellyttävät usein uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saa aikaan pakottamalla. Muutoshankkeissa, joissa johdetaan liian vähän ihmisiä ja liiaksi asioita, pyritään eliminoimaan muutoksiin luonnostaan liittyvä sekasortoisuus.

7 MUUTOS VAATII JOHTAMISTA

7.1 Muutosjohtaminen vaatii taitoa

Muutoksissa on kyse ensinnäkin järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta. Kyse on myös ihmisten vuorovaikutusten, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien omien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden sekä suhtautumisten muutoksista. Muutosjohtaminen on siis näiden kahden eri puolen yhteen sovittamisesta. Jos muutoksen suunnittelussa jätetään ihmisten tarpeet ja vuorovaikutukset huomiotta, järjestelmää koskevat näkökohdat tulevat vallitseviksi. Organisaatio, pelisäännöt, toimenkuvat ja talousarviot ohjaavat ratkaisua. Vaarana on sil-

loin toiminnan jähmettyminen ihmisille tavoittamattomana ja vieraana. (Ylikoski 1993, 79.)

Muutosjohtamisen ja päivittäisjohtamisen erottaminen ei tunnu aina loogiselta. Muutokset ovat harvoin selkeitä tai rajattuja tai eivät ne ainakaan etene loogisesti. (Aarnikoivu 2008, 163.) Kun muutosjohtaminen koetaan omana erillisenä osa-alueena, on vaarana että muutoksen johtaminen marginalisoituu tietyiksi ajoittain toteutetuksi toimenpiteiksi. Organisaation muutoskyvykkyys pohjautuu siihen että muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaiseksi osaksi kaikessa arjessa tapahtuvaksi toiminnaksi. (Aarnikoivu 2008, 163.)

Muutoksen johtaminen edellyttää useiden taitojen hallintaa. Muutoksen johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on myös avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevassa osassa muutoksen johtamisen onnistumisessa. Se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, ratkaisee muutoksen onnistumisen. Muutostilanteessa pahinta mitä esimies voi tehdä, on olla viestimättä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Esimiehen joka toteuttaa muutosta onkin uskallettava antautua luovaan prosessiin. Esimiehen on päästettävä toinen ihminen lähelle itseään, vain siten hän samalla pääsee lähelle toista. Vaikeinta muutoksen johtamisessa onkin kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen muuttaminen. Kulttuuria ja arvoja ei pysty muuttamaan käskyttämällä. Johto ei voi siis määritellä ja kertoa mitkä ovat organisaation uudet arvot. Mikäli johto toimii näin, siitä seuraa vain kyynisyyttä. Sen lisäksi johto menettää muutosprosessissa oman uskottavuutensa. (Juuti & Virtanen 2009, 154 -156.)

Muutosjohtamisessa korostuu johtajan vastuu luoda työolot ja työilmapiiri. Jokaisen työntekijän ja tiimin on pystyttävä tekemään parhaansa. Johtajan on pystyttävä jakamaan vastuuta sekä ymmärrettävä, milloin työntekijä tai tiimi tarvitsee ohjausta ja apua työnsä hoitamiseen. (Caproni 2005, 19 - 20.)

7.2 Muutosjohtajuus on moninaista

Muutosjohtamista voidaan luonnehtia myös valmentavaksi johtamiseksi. Toiminnan tavoitteena on muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. Valmentaja eli toisin sanoen mahdollistaja johtaa osaamista ja auttaa työntekijöitään selviytymään erilaisista tilanteista. Muutosjohtaminen on tilannejohtamista. Muutosjohtajilta odotetaan usein tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkeyttämistä. (Viitala & Jylhä 2013, 249 - 254.)

Muutosjohtajan pitää arvioida henkilöstön valmius selviytyä tehtävistään muutoksen jälkeen. Johtajan tulee valmistautua kohtaamaan yksilötasolla henkilöstön tarpeet, jotta muutos saadaan johdettua hallitusti. Muutokseen liittyy aina vaara, että ammattitaito tai tuottavuus laskee, mikäli osaamista ja työmotivaatiota ei pystytä mukauttamaan tulevaan tarpeeseen. Työntekijät reagoivat eri tavalla muutokseen ja esimiesten tuleekin valmistautua kohtaamaan erilaiset käyttäytymismallit. Aktiivinen ja asioista selvää ottava työntekijä, mahdollisesta muutosvastarinnastaan huolimatta, sopeutuu tilanteeseen yleensä helpoiten. Hiljainen, vetäytyvä ja passiivinen työntekijä suhtautuu varautuneesti tulevaan muutokseen ja ahdistuu helpommin epäluulonsa ja heikon ammatillisen itsetuntonsa vuoksi. (Järvinen 2000, 60 - 61.)

7.3 Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä monia asioita

Esimiesten tulee asettaa muutosjohtamisessa selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Työmotivaatio ja sitoutuminen uuteen toimintatapaan vaativat sinnikästä esimiestyötä ja joskus erityisponnisteluja. Vanhat rutiinit ja tottumukset on muokattava uudeksi toimintatavaksi. Esimiehen pitää huolehtia työntekijöiden perehdyttämisestä uuteen toimintamalliin ja valvoa että toimintamalli myös jalkautuu käytäntöön. (Järvinen 2000, 66 - 67.)

Muutosjohtaminen kuormittaa erityisesti henkilöstön lähiesimiehiä. Heidän pitää samanaikaisesti pystyä itse sopeutumaan meneillään olevaan muutokseen, ymmärtää sen tuomat tavoitteet sekä tukea henkilöstöä. Lähiesimiesten tulee sietää koko muutosprosessin ajan epävarmuutta ja pystyä tästä huolimatta hoitamaan esimiestyölle

annetut perustehtävät. Etenkin muutostilanteissa esimiehet tarvitsevat tukea omalta esimieheltään, kollegoiltaan sekä myös henkilöstöltä. Esimiehen työssä jaksamista auttavat aktiiviset työntekijät, jotka osallistuvat omilla kehitysideoillaan ja ratkaisumalleillaan työn haltuun ottamiseen. Näin esimies saa tukea ja vahvuutta tilanteen hallintaan. (Järvinen 2008, 156 - 157.)

Muutosten synnyttämissä ristiriidoissa on usein kyse myös johdon ja henkilöstön tiedollisista lähtökohtaeroista ja asiantuntemuksesta. Johto voi olla hyvinkin etäällä työnteon arkitodellisuudesta eikä tunne henkilöstön työtä ja sen tekemisen puitteita. Johto ei usein tiedosta, mitä jatkuvat uudistukset tarkoittavat työn suorittamisen näkökulmasta. Näkemykset johdon ja henkilöstön kesken resurssien riittävydestä ja siitä millaiset edellytykset toteuttaa muutos tietyssä aikataulussa, voivat poiketa toisistaan paljonkin. Johto saattaa myös olla hyvinkin tietämätön henkilöstössä vallitsevasta asenneilmapiiristä. (Järvinen 2008, 153.)

7.4 Muutoksen johtamisen malli

Muutoksen johtamisesta on myös tehty useita käyttökelpoisia malleja. Mallin koetaan antavan muutokselle kehikon. (Erämetsä 2003, 152.) Tyypillisesti muutoksen johtaminen jaetaan neljään eri vaiheeseen: valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja vakiinnuttamiseen. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Valmisteluvaiheessa muutos määritellään. Muutoksesta luodaan kokonaiskuva, mitä aiotaan muuttaa ja mihin muutos vaikuttaa. On tärkeää pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä. Muutoksen visio ja perusteet pitää tiivistää sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Valmisteluvaiheessa muutokselle luodaan perusta vastaamalla kolmeen kysymykseen: miksi, miten ja mitä? Näiden kysymysten avulla määritellään nykytila muutostarpeineen, siirtymävaiheen keinoineen sekä tavoitetila lopputuloksineen. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Suunnitteluvaiheessa keskitytään toteutukseen ja suunnitellaan keinot muutokseen ja sen läpimenoon. Vaikka muutoksen perusteet ja hyödyt ymmärrettäisiin, se ei aina takaa muutoksen onnistumista. Tärkeää on saada muutoksen kohteena olevien henki-

löiden ideat ja asiantuntemus huomioitua jo suunnitteluvaiheessa. Tässä vaiheessa on tärkeää että henkilöstö osallistuu suunnitteluun, henkilöstön mukaan ottaminen sitouttaa sen muutokseen. Hyväkin uudistus voi kaatua siihen, ettei muutoksen toteuttajia ole kuultu riittävästi. Muutoksesta tulee susi eikä se toimi käytännössä. Tärkeää on myös turvata muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. Tutkimusten mukaan organisaatio muodostaa yleensä mielikuvan muutoksen todellisuudesta ja oikeasta suunnasta noin kuukaudessa. Siksi on tärkeää että muutoksen alkuvaiheessa nopeus ja päättäväisyys ovat hyvin esillä. Niillä voitetaan aikaa jos myöhemmin ilmenee ongelmia sekä tietenkin luodaan uskottavuutta uudelle suunnalle. (Aarnikoivu 2008, 165; Järvinen 2008, 154.)

Esimiehen tehtävänä on antaa muutokselle lähtökäsky, sen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa huolellisen perustan luominen palkitsee. Vakiintumisvaiheeseen siirrytään silloin kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat. (Aarnikoivu 2008, 165.)

7.5 Muutos ei onnistu käskyttämällä

Organisaation muutokset ovat usein ylhäältä johdettuja ja pakollisia. Pakko tuo muutokseen nopeutta mutta saa toisaalta aikaan muutosvastarintaa. Vapaaehtoinen tapojen muuttaminen tai sopeutuminen ja uuden oppiminen ei aiheuta muutosvastarintaa. Mutta siihen siirtyminen voi kestää pidempään kuin millään organisaatiolla on varaa odottaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutos olisi pakotettava organisaation läpi vanhanaikaisella käskyttämällä. Käskyttämällä ihmiset kokevat asioiden hallinnan ja turvallisuuden tunteen järjestytyksi ja itsemääräämisoikeutensa loukatuksi. Muutosta voidaan viedä eteenpäin jämäkästi niin, että ihmiset itse luovat positiivisen välttämättömyyden tunteen itse. (Erämetsä 2003, 15.)

Eniten informaatiota löytyy virheistä. Jos virhe koskee ydinstrategiaa, suurta muutosta tai se on syvälle juurtunut organisaation tapaan toimia, oppiminen tapahtuu organisaation kannalta liian rajusti. Silloin on keskitetty yhä enemmän asioiden oikeanlaiseen tekemiseen, laadun kehittämiseen, prosessien viilaamiseen ja usein panostettu erityisesti teknologiaan entistä enemmän. Kuitenkin todellinen ongelma on yleensä

ollut aidon asiakkaista välittämisen heikkoudessa. Aiempaa tiukempi keskittyminen sisäisiin, sinällään tärkeisiin asioihin ja niiden kehittämiseen on usein johtanut asiakastyön rapautumiseen entisestään ja syventänyt ongelmaa. (Erämetsä 2003, 20.)

7.6 Muutoksen portaat auttavat onnistumisessa

Millä tavalla muutos voi onnistua? Erämetsä (2003, 152 - 154) on teoksessaan kuvannut John P. Kotterin muutoksen portaita. Muutoksen voi toteuttaa kahdeksan askelmaisen portaiden avulla onnistuneesti. Askeleet on noustava järjestyksessä. Suurin osa muutoshankkeista kuitenkin epäonnistuu jo kahden ensimmäisen askeleen kohdalla. Myös Hyppänen (2007, 227) on teoksessaan kuvannut näitä portaita. Miten muutos onnistuu portaiden avulla?

Ensimmäisessä askeleessa korostetaan muutoksen välttämättömyyttä ja tunnistetaan muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Esteitä varten on osattava varautua ja muutoksen synnyttämiä mahdollisuuksia on hyödynnettävä viestinnässä. (Hyppänen 2007, 227.) Johdon rooli on tärkeä. Tarvittaessa on luotava kriisi tai välttämättömyyden tuntu, muutoksesta on siis tehtävä tärkeä asia. (Erämetsä 2003, 152.)

Toinen tärkeä asia on ohjaavan tiimin perustaminen. Muutoskipinä voi lähteä jopa yksilöstä. Näin usein tapahtuukin. Mutta yksikään yksilö, johtajat mukaan lukien, ei kuitenkaan pysty sytyttämään muutostulta tuolla kipinällä. On koottava riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta ja hankkimaan taakseen kriittisen muutosmassan. (Erämetsä 2003, 152.) Muutoshankkeilla on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Tämän tuen on oltava niin näkyvää, että henkilöstö voi todeta ja kokea sen. (Hyppänen 2007, 227.)

Kolmanneksi on muotoiltava selkeä kuva siitä, minne halutaan mennä ja mitkä ovat pääkeinot ja reitit sinne pääsemiseksi. On siis muodostettava visio ja rakennettava strategia. Vision ja strategian pitää rakentua jo olemassa olevan ja kestävänsä todellisuuden pohjalta. (Erämetsä 2003, 152 - 167.) Askel on haasteellinen. Tässä vaiheessa luodaan uusia käytäntöjä. Muutoksen läpiviemisen kannalta juuri tässä vaiheessa on

pystyttävä kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä. (Hyppänen 2007, 227.)

Neljänneksi muutoksesta pitää viestiä. Viestinnän merkitys on ratkaiseva. Kaikki mahdolliset keinot on käytettävä viestittäessä visiosta ja uudesta tiestä. Muutos pitää myydä tässä vaiheessa henkilöstölle. (Erämetsä 2003, 152.) Viestintä kestää muutos-hankkeen ajan. Viestinnän on oltava hyvin suunniteltua ja systemaattista. Viestiä on toistettava kerta toisensa jälkeen. Viestinnässä on käytettävä erilaisia viestintäka-navia, unohtamatta esimiesviestintää. Tärkeää on, että viesti pysyy aina samanhenki-senä ja samansuuntaisena viestijästä riippumatta. (Hyppänen 2007, 227.)

Viidenneksi on tärkeää valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa pitää irtautua esteistä ja löytää uusia ideoita. (Erämetsä 2003, 153.) Henki-löstö on saatava mukaan innostumaan. Henkilöstön tehtävänä on miettiä muutoksen käytännön toteutusta. Tätä kautta henkilöstö saa enemmän tietoa muutoksesta, kokee pystyvänsä vaikuttamaan ja samalla luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen. Mo-nissa organisaatioissa jopa koulutetaan muutosagentteja auttamaan erilaisten muu-tosprojektiiden eteenpäin viemisessä. (Hyppänen 2007, 227.)

Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel pitää sisällään muutosten juurruttamista, pa-rannusten vakiinnuttamista sekä onnistumisten varmistamista. Askeleet vaativat yri-tyksen johdon, esimiesten ja projektihenkilöstön kannustavaa ja tukevaa otetta ja viestimistä kaikista edistysaskeleista, pienistäkin. Näillä toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan henkilöihin, jotka ovat epäluuloisia tai torjuvia muutoshanketta koh-taan. (Hyppänen 2007, 227.)

8 MUUTOS AIHEUTTAA MUUTOSVASTARINTAA

8.1 Muutosvastarinta on luonnollista

Muutosten yhteydessä puhutaan usein myös muutosvastarinnasta. Tällöin ajatellaan helposti että ihmiset ovat tilanteen kannalta ongelma. Ihmiset eivät sopeudu muutos-

prosessiin tai eivät ainakaan käyttäydy oletusten mukaisesti. He hidastavat muutosvaiheiden etenemistä erilaisilla tunnereaktioilla, viivytyksillä ja epäröinnillä. Tämän kaltainen tulkinta on melko yleistä ja se perustuu moderniin näkökulmaan organisaatioiden toiminnasta, joka korostaa hallintaa ja ennustettavuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

Muutosvastarinta pitäisi kokea luonnollisena eikä sitä pitäisi pelätä. Usein ihmiset eivät vastusta sinänsä muutosta vaan tapaa jolla muutos toteutetaan. Ihmiset siis vastustavat muutoksen kohteena olemista. (Hyppänen 2007, 228.) Muutosta pitäisi ajatella prosessina. Muutosvastarinnan tehtävänä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeampaan osuva. (Erämetsä 2003, 98.)

8.2 Muutosvastarinta voi olla myös tervettä

Terve muutosvastarinta on sitä että muutoksesta halutaan tehdä parempi. Muutosta itseään vastaan ei olla vaan halutaan varmistaa, ettei tehdä lyhytnäköisiä uudistuksia. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista. Se ei suhtaudu muutokseen sinällään kieltävästi. Terve muutosvastarinta on vapauttavaa. Asioiden selviämisen ja suunnitelman parannusten jälkeen se vapauttaa energian itse muutokseen. Terve muutosvastarinta ei ole saastuttavaa. Se ei tartuta periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon. (Erämetsä 2003, 98 - 100.)

8.3 Muutosvastarinta on luopumista

Muutosvastarintaa ei ole tarve myöskään pitää epänormaalina ja häiritseväksi ilmiönä. Kyseessä on pikemminkin suruprosessi, joka tilanteessa on tehtävä. Tunnetasolla vanhasta haetaan aluksi turvaa. Ihmiset surevat luopumista menneisyydestä. Tavanomaisia merkkejä muutokseen kuuluvasta surutyön tekemisestä ovat nostalgiset tarinat ja vanhan hyvän ajan muistelut. Muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus, masentuminen tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu ovat normaaleja ilmiöitä muutoksessa. Jos nämä ilmiöt tiedostetaan ja ymmärretään organisaatiossa, muodostuu ymmärrys laajemmaksi ja monitasoisemmaksi. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

8.4 Muutosvastarinta on pelkoa

Muutosvastarintaa aiheuttaa tietämättömyys ja ymmärryksen puute. Pelko on kaiken muutosvastarinnan pohjalla. Pelkäämme usein tuntematonta ja kaikkea uutta, koska emme tiedä miten meidän käy. Pelko kumpuaa pääosin menettämisen tunteesta. Turvallisuuden tunteen järkkäminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Ihmiset pelkäävät hylätyksi tulemista ja huonommuutta ja myös sitä että minä en opi. (Erämetsä 2003, 193 - 194.) Muita syitä voivat olla vakauden kaipuu, tottumukset, yhteisön normit, pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitykset ja näkemyserot. (Hyppänen 2007, 229.)

Muutosvastarinta voi näyttäytyä työyhteisössä kieltämisenä. Muutos ei ikään kuin koske minua eikä vaikuta juuri minun työhöni mitenkään. Muutosvastarinta voi näkyä myös identiteetin pelkona. Voidaan puhua esimerkiksi että ”ennen täällä arvostettiin ihmisiä, joilla oli asiakaspalvelutaitoa”. Muutosvastarinta voi näyttäytyä vihaisuutena. Silloin kommentit: ”lähdän täältä heti kun mahdollista, koko johto on epäpätevää” ovat tuttuja. Muutosvastarinta voi näkyä myös hämmennyksenä tai pelkona: ”tämä on kauheaa, en jaksakaan, miten minun oikein käy” (Hyppänen 2007, 229).

Muuttunut tilanne ja uudet asiat koetaan usein huonommiksi kuin vanhat. Pelätään erilaisia asioita. Pelätään että työmäärä lisääntyy, työtahti kiihtyy, kiire lisääntyy, työruutiinit muuttuvat, palkkataso alentuu tai resursseja on liian vähän. Perusteluja muutokselle ei pidetä tarpeeksi riittävinä tai ajan ei katsota olevan muutokselle sopiva. Pelot voivat perustua joko omiin aiempiin kokemuksiin tai havaintoihin lähipiirin muutostilanteista. (Hyppänen 2007, 230.)

8.5 Muutosvastarinnassa on esimiehellä ja johdolla tehtävää

Esimies kokoaa edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistaa samalla omalta osaltaan muutosten toteuttamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä voi olla joskus melkoinen sisäinen ristiriita jos esimies ei näe muutoksen hyötyä ja tuntee itsensäkin muutosvastarintaa. Tämän takia esimiehen on saatava tarpeeksi tietoa johdolta jotta hän pystyy toimimaan esimiesroolissa muutoksen varmistajana ja toteuttajana.

Muutokset vaativat avainryhmien tuen hankkimista, suunnitelmallista viestintää ja ennallaan säilyvien asioiden määrittämistä. Muutosviestinnässä toteutuu pääosin 20/80-sääntö, eli muutos koskee vain joitakin asioita (20 %) mutta se saa valtaosan huomiosta (80 %). (Aarnikoivu 2008, 165.)

Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä muutoksessa on olla läsnä ja tavoitettavissa. Muutoksessa henkilöstöllä on monia kysymyksiä, joihin he odottavat vastauksia. He haluavat perusteluja tuleville tai jo tehdyille muutoksille. On hyvä, jos esimies osaa kuvailla mihin laajempaan kokonaisuuteen muutokset kytkeytyvät. Tämä auttaa yksittäistä työyhteisön jäsentä hyväksymään omaan työhön liittyvät muutokset. Muutoksen sisäistäminen ja tekeminen vievät aikaa, siksi esimieheltä vaaditaan kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta. Esimiehen kannattaa myös motivoida henkilöstöä antamalla sekä tietoa että tunteisiin pohjaavia argumentteja. Esimiehen pitää osata perustella miksi uusi on parempi, toimivampi, kustannustehokkaampi, laadukkaampi tai asiakasystävällisempi. (Aarnikoivu 2008, 165.)

8.6 Muutosvastarinnasta on monia ilmentymiä

Muutosvastarintaa käytetään joskus myös hyvänä syntipukkina, koska sitä esiintyy kiistatta tavalla tai toisella joka organisaatiossa. Muutosvastarinta tukee sitä että suunniteltua muutosta ja siihen liittyviä tekijöitä tarkastellaan kriittisesti. Vastarinnan kautta voi kuitenkin tulla uusia näkemyksiä joita voidaan hyödyntää muutosprosesseissa ja muutoksen lopputuloksessa. Muutosvastarinta ei aina pohjaudu haluun sabotoida. Työntekijä saattaa tavoitella organisaation parasta, vaikka käyttäytyy hyökkäävästi johtoa vastaan. Sitoutumaton työntekijä kun ei edes vaivaudu reagoimaan. (Aarnikoivu 2008, 165 - 166.)

Muutosvastarinta ilmenee työyhteisössä ja sen jäsenissä eri tavoin. Yleensä muutosvastarinta ilmenee aluksi sanallisella tasolla. Muutosvastarinnan voimakkuudesta johtuen sanat johtavat tekoihin. Työyhteisön jäsenet voivat irtisanoutua muutoksesta. Tämä käyttäytyminen ilmenee niin että työyhteisön jäsenet tekevät asioita niin kuin ennenkin tai sitten vain pakollisen. Muutoksesta irtisanoutuneet ulkoistavat itsensä muutoksesta. Muutos ei koske heitä. He voivat myös vähätellä muutosta tai voivat

olla puhumatta muutoksesta lainkaan. Yleensä muutoksesta irtisanoutuneet pitävät matalaa profiilia eli ovat kaikin puolin passiivisia ja vetäytyviä. (Aarnikoivu 2008, 167.)

Työyhteisön jäsenille voi myös käydä niin että he eivät samaistu muutokseen. He muistelevat mielellään menneitä, tai turvautuvat vanhaan toteamalla että ennen sentään asioita tehtiin kunnolla. He voivat myös murjottaa ja vastustaa kaikkea mikä liittyy uuteen. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Työyhteisön jäsenet voivat olla epävarmoja suunnasta, tällöin heidän käyttäytyminen on hämmentynyttä. He kyselevät jatkuvasti neuvoja ja opastusta: ”miten tämä kuuluu tehdä”. He keskittyvät myös väärin asioihin eivätkä osaa priorisoida tehtäviään. Jatkuva varmisteleminen on myös merkki siitä että muutoksen suunnasta ollaan epävarmoja. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Muutos aiheuttaa työyhteisössä myös pettymyksiä. Pettyneiden käyttäytymisessä näkyvät suuttumus ja yleinen kielteisyys. Pettyneet työyhteisön jäsenet ovat kireitä ja säälivät itseään. He voivat kieltäytyä työtehtävistä: ”tämä ei tule koskaan toimimaan”. He voivat pahimmillaan syyllistyä sabotoimiseen. He kylvävät pettymystä usein koko työyhteisöön, joskus huomaamatta, joskus tarkoituksella. (Aarnikoivu 2008, 168.)

8.7 Esimiehellä on keinoja muutosvastarintaan

Muutososaavan esimiehen erottaa siitä että hän tiedostaa ja hallitsee muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvät perusasiat. Tärkeää on tiedostaa ne tekijät jotka pysäyttävät muutoksen. Kun esimies tunnistaa nämä, hän pystyy tehokkaasti vaikuttamaan alaisiinsa muutosprosesseissa. (Aarnikoivu 2008, 171.)

Kun esimies huomaa sabotointia, hänen pitää jalkautua työyhteisön pariin. Tärkeää on keskustella työyhteisön jäsenten kanssa ja katkaista huhuilta siivet. Jos työyhteisö vastustaa muutosta, esimiehen kannattaa kuunnella. On haaste kestää kritiikkiä mutta sitä kannattaa hyödyntää. Kritiikki voi tuoda muutosprosessiin jotain uutta. Kriittiset ihmiset ovat aktiivisia, he siis välittävät. Ihmisille eli työyhteisön jäsenelle pitää an-

taa aikaa sulatella muutosta sekä luopua vanhasta. Uuttakin pitää opetella eli tähänkin on annettava aikaa. Kun esimies huomaa muutoksen hyväksyjät, heitä kannattaa aktivoida antamalla tehtäviä. Kaikkia työyhteisön jäseniä pitää tukea, yrittää ottaa mukaan, antaa ja selventää tavoitteita. Kun muutos on siirtymässä tekemiseen, esimies voi kannustaa työyhteisön jäseniä yksilötyöstä yhteistyöhön. Ja yhteistyötä kannattaa seurata ja palkita, vaikka palautetta antamalla. Tärkeintä on että esimies johtaa itse omalla esimerkillään. Näin hän näyttää mallia ja auttaa työntekijää löytämään selkeää työhön liittyvää roolia sekä kantamaan vastuuta muutoksessa. (Aarnikoivu 2008, 171.)

Kielteiset tunteet pohjautuvat usein käsittelemättömiin tunteisiin. Kun kielteisiä tunteita ei käsitellä, ne kasaantuvat. Käsittelemättömät tunteet myös ohjaavat näkemään toisia ihmisryhmiä kielteisessä valossa. Kun johto kieltää sen että työyhteisössä on kielteisiä tunteita, ei yhteisötasoisesta työstämisestä tule mitään. Tällöin jokaisen yksilön on kyettävä työstämään kielteisiä tunteita yksin. (Juuti & Virtanen 2009, 122 - 126.)

8.8 Muutosviestinnällä on tärkeä rooli muutoksessa

Muutosvastarinta saadaan taltutettua palvelemaan muutosta jatkuvalla muutosviestinnällä. Jatkuva muutosviestintä tarkoittaa sitä, että muutosprosessi kuvataan ja sitä seurataan ajantasaisesti. Työyhteisöä on tiedotettava silloinkin kun ei ole mitään tiedotettavaa. Muutosviestintään liittyy aina toistoa. Samoja asioita on toistettava yhä uudelleen eri kanavia käyttäen. Tiedottamisessa on myös tärkeää olla mahdollisimman avoin. Avoimuus voi tarkoittaa sitäkin, että henkilöstölle kerrotaan, ettei kaikista asioista voi vielä kertoa. (Aarnikoivu 2008, 168.)

Järvinen (2011, 58) toteaa, etteivät todelliset muutokset tapahdu sähköpostien tai PowerPoint-esitysten avulla. Ratkaisevaa on että johto astuu ylimmästä kerroksesta alas joukkojensa eteen pitämään voimakkaita palopuheita. Ihmisten johtamisessa ei riitä yksin järkeen vetoaminen vaan pitää vaikuttaa myös ihmisten irrationaaliseen puoleen: tunteisiin, mielikuviin ja asenteisiin.

9 JULKISEN ORGANISAATION KEHITTÄMISEN HAASTEET

9.1 Osaaminen ei siirry kopioimalla

Julkista sektoria on Suomessa kehitetty voimakkaasti ottamalla vaikutteita kansainvälisistä malleista ja koettamalla siirtää käytäntöjä paikasta toiseen. Organisaatio menestyy, jos sillä on ainutlaatuista osaamista. Osaamista voi olla joskus vaikea siirtää toiseen organisaatioon. Organisaatioiden on haasteellista kopioida toisiltaan erinomaisuutta tai niin sanottuja hyviä käytäntöjä. Keskustelua on myös paljon herättänyt se, miten tekniikkaa tulisi hyödyntää julkisten organisaatioiden toiminnassa. Teknologinen kehitys tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia uudistaa julkista palvelua. Samalla useat teknologiaa koskevat kysymykset ovat osoittautuneet haasteellisiksi. On haaste yhteen sovittaa erilaiset tietotekniset järjestelmät ja IT-arkkitehtuurin rakentaminen. Ajankohtaiseksi haasteeksi on myös noussut tekniikan tehokasta hyödyntämistä edistävien toimintatapojen, kulttuurin ja johtamisen aikaansaaminen. (Virtanen & Stenvall 2014, 46 – 54.)

9.2 Vaatimukset ovat ristiriitaisia

Julkiseen organisaatioon kohdistuu samanaikaisesti useita ristiriitaisia vaatimuksia. Kehittämishankkeet ja käyttöön otetut uudet toimintamallit ovat avainasemassa siinä, miten saadaan kehitettyä julkiseen hallintoon tuottavuutta. Kehittäminen tapahtuu erityisesti asiakasrajapinnassa ja työntekijöiden keskuudessa. Henkilöstön motivaatio, muutoskyky ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ja aikaansaannosten kannalta. Samalla julkisessa johtamisessa pyritään kuitenkin vahvistamaan markkinalähtöisyyttä ja julkisrahoitteisen toiminnan tuotannon monipuolisuutta. Haasteeksi saattaa muodostua se, miten saadaan henkilöstö sitoutumaan muutoksiin, kun samanaikaisesti julkista toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan markkinalähtöisiksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 53 - 54.)

9.3 Tietoa pitää osata hyödyntää

Suuret yhteiskunnalliset tarinat ovat kadonneet ja niiden mukana tarinoiden lukemisen taito. Tarinat ovat korvautuneet sirpalemaisella tiedolla, tämänhetkisyys tulvii keskenään yhteen sopimattomia, pirstaleisia tietoja. Organisaatio tarvitsee kokonaisvaltaista suunnittelutietoa, on kyettävä katsomaan ajassa sekä taaksepäin (seurantatieto) että eteenpäin (strateginen tieto tulevaisuudesta). Seurantatiedon keskeisin kysymys on tiedon ajantasaisuus. Tuottavatko seurantajärjestelmät loppujen lopuksi tarkoituksenmukaista tietoa organisaation toiminnallisista tuloksista? Julkisessa hallinnossa mittaaminen ei ole yksiselitteistä. Julkisen organisaation tulee mitata myös toimintansa yhteiskunnallista ulottuvuutta, aikaan saatuja tuloksia ja vaikuttavuutta. Tietoon liittyvä epävarmuus vaatii organisaation toiminnan tuloksellisuutta kuvaavien tunnuslukujen ja tulevaisuuden suunnittelussa tarvittavien tietosisältöjen lukemisen ja tulkinnan taitoja. Tiedosta ei nimittäin ole mitään hyötyä, ellei sitä osata tulkita ja muuntaa hallinnollisiksi toimenpiteiksi. (Rushkoff 2013, 244 – 246; Virtanen & Stenvall 2014, 56.)

9.4 Muutos syntyy arjen toiminnassa

Kehittyvillä järjestelmäratkaisuilla ja strategisilla päätöksillä luodaan uusille toimintatavoille ja käytännöille puitteita. Mutta vasta työyhteisön arjessa ratkaistaan viime kädessä se, missä määrin nuo mahdollisuudet realisoituvat. Toimintamallin muutos on kiinni työyhteisössä työskentelevistä ihmisistä. Jolleivät he ole valmiita toteuttamaan omalla kohdallaan muutoksia, ei myöskään työyhteisön toimintatavoissa ja käytännöissä tapahdu todellisia muutoksia. Työyhteisössä työskentelevät ihmiset ratkaisevat sen, kuinka organisaatiomuutos onnistuu. Organisaatiomuutos aiheuttaa usein monenlaista kuormittavuutta. Psykkinen kuormittavuus lisääntyy jos asiakaspalvelutyöntekijä kokee erilaisia arvostiriitoja omiensa, palvelun käyttäjän ja organisaation edustamien arvojen välillä. Työntekijä kokee olevansa silloin riittämätön tuottamaan palvelun käyttäjän tarpeita vastaavia palveluja. (Valtee 2002, 18.)

10 VERKKOPALVELUKYSELY TE-TOIMISTON VIRKAILIJOILLE

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä kysely- eli survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksen tavoitteena on koota vastauksia samoihin kysymyksiin tietyin kriteerein valitulta joukolta. Tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tosiasiatietoa, joka kuvaa olemassa olevaa ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä vertailuja ja arvioida ilmiötä. Kysymysten muodot ovat sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. (Anttila 2006, 260.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tieto perustuu suoraan aistihavaintoihin ja loogiseen päättelyyn, joka perustuu näihin havaintoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat käsitteiden määrittelyt, johtopäätökset ja teoriat aiemista tutkimuksista, erilaisten hypoteesien esittäminen ja päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitteluun panostetaan. Havaintoaineisto on sovellettava määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139 -140.) Kvantitatiivinen tutkimus on kiinnostunut luokitteluista ja syyseuraus – suhteista. Tutkimuksessa ilmiötä halutaan ja voidaan kuvata määrin, paljouksin ja numeroin. (Anttila 2006, 233).

Opinnäytetyössä on päädytty tähän tutkimusmenetelmään siksi että kyselyyn halutaan mukaan mahdollisimman kattava vastaajajoukko. Suljetuilla kysymyksillä halutaan tietää tarkkoja vastauksia mutta avoimet vastaukset täydentävät vastauksia ja ehkäisevät vastausten väärää tulkintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selitystä tilanteelle sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Millaiset tapahtumat, uskomukset ja asenteet ovat vaikuttaneet tutkimuskysymyksiin? Miten nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään?

Kyselytutkimuksen etuna on yleensä se, että niiden avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja mahdollista on kysyä monia asioita. Haasteeksi muodostuu se, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat kyselyyn. Myös vastausvaihtoehdot ovat voineet olla epäonnistuneita vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 141.)

ra 2009, 195.) Haasteena voi myös olla se, miten rehellisesti virkailijat vastaavat kyselyyn. Miten osataan kysyä asioita jotka toisaalta kytkeytyvät asiakkaiden ohjaamiseen ja toisaalta virkailijoiden ajatuksiin ja asenteisiin verkkopalveluita kohtaan.

10.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön aineiston keräämisen aloitin keväällä 2014. Olen pohtinut opinnäytetyön kysymyksiä ja samalla miettinyt millaisia ilmiöitä ja asioita niihin liittyy. Kevään ja kesän 2014 olen käyttänyt tutustumalla eri lähdeteoksiin jotka koskettavat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tehtävän kyselyn kysymyksiä olen suunnitellut ja punninnut aluksi tutustumalla Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin. Olen kirjoittanut muistiin keväästä asti kysymyksiä jotka mielestäni ovat olleet tutkimuksen kannalta kiinnostavia ja tarkoituksenmukaisia.

Kysymyksistä tein alustavan rungon syyskuussa 2014 Word-tiedostona. Muutaman kysymysaiheen kohdalla kysyin neuvoa SAMK:sta ohjaajaltani Pekka Kuismalta. Saatuaani hyviä vinkkejä kehitelin alustavaa runkoa eteenpäin. Seuraavan Word-kyselyversion esittelin Satakunnan ELY-keskuksen kehittämispäällikkö Seija Sädemaalle. Saadun kehittämisehdotusten jälkeen poistin, lisäsin ja muokkasin kysymyksiä lisää. Sähköisen kyselylomakkeen laatiminen tuntui seuraavaksi konkreettiselta työn eteenpäin viemiseltä.

Sähköistä kyselylomaketta alkoi kanssani laatia Satakunnan TE-toimistosta Markku Rantasila. Hänellä on paljon teknistä osaamista ja sainkin ensimmäisen version Webropol-kyselystä sähköpostiini nopeasti. Muokkasimme ja kehitelimme yhdessä versiota, selvensimme kysymyksiä, muuntelimme kyselyn ulkoasua ja korjasimme kirjoitusvirheitä. Muutaman parannetun version jälkeen lähetin linkin kyselyyn Pekka Kuismalle sekä kolmelle työyhteisöni jäsenelle. Olin jo aiemmin kysynyt heiltä halukkuutta testata kyselyä.

Sain heiltä lisää kehittämisehdotuksia kyselyyn. Saadut kehittämisehdotukset poikkesivat hieman toisistaan ja siksi pyysin lisää testajia. Poistettuani ja yhdistettyäni muutamia kysymyksiä lähetin kyselyn uudestaan näille kolmelle työyhteisöni jäsenelle sekä seitsemälle muulle jäsenelle. Sain siten vielä muutos- ja kehittämisehdotuksia kyselyyn.

Isoja rakenteellisia muutostarpeita ei ilmennyt, kehittämis ehdotukset olivat pääosin sanamuotojen muuttamista ja avointen vastausten mahdollisuuksien lisäämistä. Tehtyäni muutokset esittelin kyselyn 8.10.2014 Satakunnan TE-toimiston johdolle. Paikalla oli toimiston johtaja, kolme palvelupäällikköä ja kaksi palveluesimiestä. Sain vielä muuttaman muutosehdotuksen. Lisäsin kaksi uutta kysymystä, lisäsin yhteen taustakysymykseen yhden vaihtoehtoon ja poistin yhdestä kysymyksestä kaksi väittämää. Tämän jälkeen laadin saatekirjeen kyselyyn.

Lähetin kyselyn 8.10.2014 sähköpostitse Satakunnan TE-toimiston 144 virkailijalle. Vastausaikaa kyselylle annoin 21.10. klo 16.30 asti. Sain markkinointiapua tutkimukseen 9.10. toimiston johtaja Juhani Sundellin kehoitettua toimiston johtajan aamutunnissa työyhteisöä vastaamaan kyselyyn.

Opinnäytetyön tiedon keräämisen ongelmana voi olla että kyselyyn ei vastata. Työyhteisössä oli meneillään samaan aikaan ainakin kolme eri kyselyä. Pelkäsin että opinnäytetyön kysely voitaisiin kokea myös työläänä vastata. Pohdin miten saisin mahdollisimman kattavan vastausmäärän ja työyhteisöön positiivista vastauspainetta. Päädyin palkitsemaan vastaajia siten että jos toimipaikan vastausprosentti nousisi yli 65 prosentin, palkkioksi tarjoaisin toimipaikalle täytekkakua.

Seurasin vastausten määrää päivittäin. Lähetin kyselystä kolme muistutusviestiä. Muistutusviesteissä oli mukana ajantasaisia vastausprosentteja. Kahdessa ensimmäisessä muistutusviestissä en kertonut miten vastausprosentit sijoittuivat toimipaikoittain. Viimeisessä muistutusviestissä kerroin toimipaikkakohtaisesti vastausprosentit. Vastausprosentit toimipaikoittain olivat silloin hyvin lähellä 65 prosenttia.

10.2 Tulosten luotettavuus

Opinnäytetyön kyselyn tarkoituksena oli saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusongelman kannalta mitataan ja tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen tekijän pitää osoittaa, että tutkimuksen tulokset eivät ole syntyneet sattumalta. (Kananen 2011, 118 -119.)

Tämän opinnäytetyön osalta reliabiliteetti saadaan kahden tekijän avulla. Ensimmäinen tekijä on kyselyn kattavuus. Kyselylomake lähetettiin jokaiselle Satakunnan TE-toimiston virkailijalle, kyselyyn sai vastata jokainen. Toiseksi, kysymyksiä esitettiin kahdesti, jotta mahdolliset väärinymmärrykset ja kysymysten tulkinnat estettäisiin. Tällä pyrittiin mahdollisimman selkeään kyselyyn.

Tämän opinnäytetyön validiteetti on hyvä. Kyselyn avulla saatiin vastaajien mielipiteitä verkkopalveluista, sen käytöstä ja kehittämistoiveista. Käytetty menetelmä oli toimiva, koska menetelmän avulla saatiin lyhyessä ajassa runsaasti tietoa. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus vastata useaan kysymykseen myös omin sanoin. Vastaukset laajensivat ymmärrystä mielipiteistä.

11 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Lähetin opinnäytetyön kyselyyn linkin sähköpostitse Satakunnan TE-toimiston 144 virkailijalle lokakuussa 2014. Kyselyyn oli mahdollista vastata nimettömästi linkin kautta kymmenen päivän ajan. Halusin kartoittaa mahdollisemman monen virkailijan mielipiteet ja ajatukset ja siksi päädyin kvantitatiiviseen tutkimukseen.

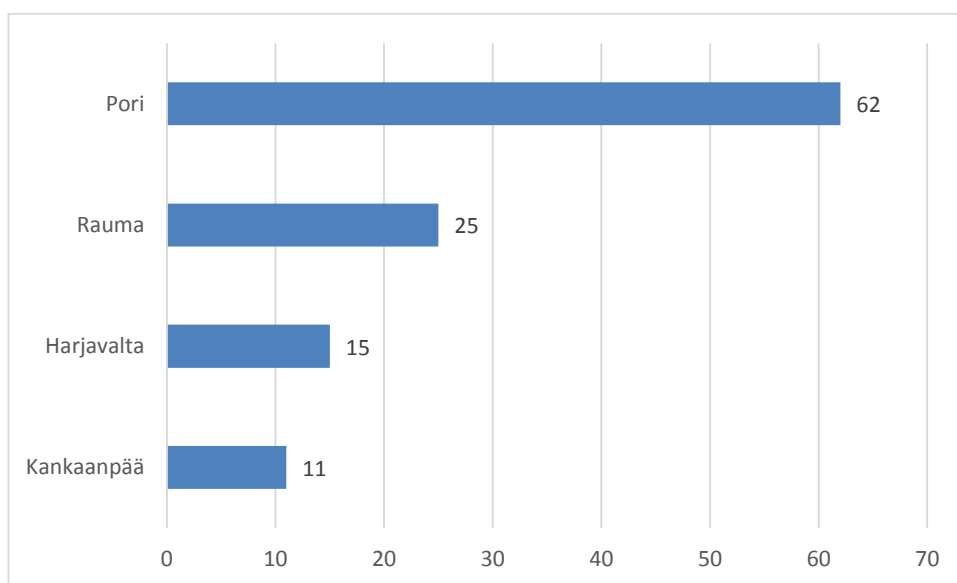
Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, asteikkokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselylomake ja sähköpostitse toimitetut saatepostit ovat tämän opinnäytetyön liitteenä. (Liitteet 1-4). Käsittelen tulokset siinä järjestyksessä missä ne olivat kyselyssäkin. Lopuksi vedän yhteen johtopäätökset sekä mahdolliset kehitysehdotukset.

Kyselyyn vastasi 113 virkailijaa, joten vastausprosentti oli 78,5. Vastausprosentti oli erinomainen kun vielä samaan aikaan työyhteisössä oli vastattavana kaksi muutakin kyselyä. Kyselyn vastausajaksi annoin kymmenen päivää, joka osoittautui hyväksi ajaksi. Lähetin kyselystä kolme kannustuksen omaista muistutuspostia. Muistutusviestien jälkeen vastauksia tuli lisää huomattavasti.

11.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä koskivat vastaajan taustatietoja. Valitsin kyselyn taustamuuttujiksi vastaajan toimipaikan, palvelulinjan sekä vastaajan tehtävänimikkeen. Kyselyn tuloksissa palvelulinjat esiintyvät lyhenteinä PL 1, PL2 ja PL3. Kyselyn taustamuuttujista jätin pois vastaajan iän ja sukupuolen. Laittamalla taustatietoihin iän ja sukupuolen olisi ollut vaarana alhainen vastausprosentti tunnistettavuuden takia. Lisäksi kyselyn kannalta ei ole merkitystä onko vastaaja ollut nainen vai mies. Myöskään iällä ei ole merkitystä. Halusin tutkia kyselyn avulla nimenomaan toimipaikan ja palvelulinjan välisiä eroja. Koska joissakin toimipaikoissa palvelulinjalla työskentelee muutama virkailija, tarkastelen vastauksia joko kaikkien vastausten kautta, toimipaikkakohtaisesti tai palvelulinjakohtaisesti.

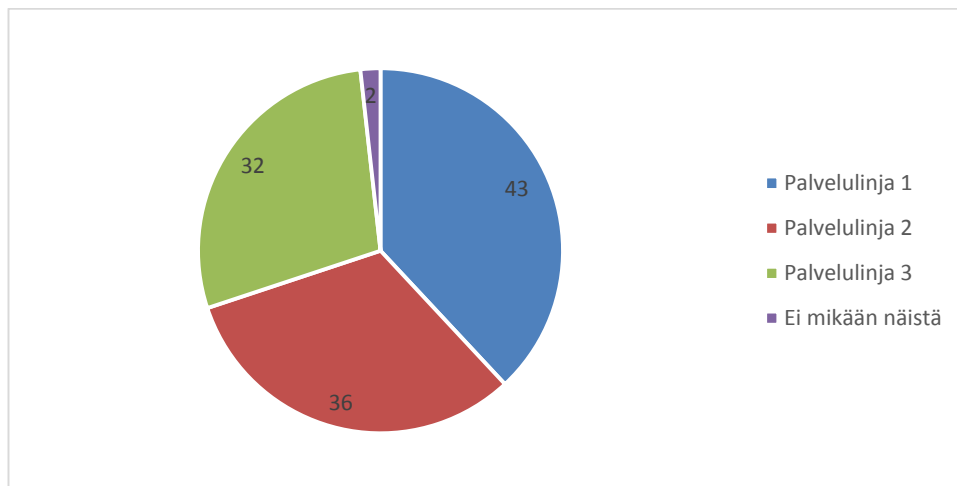
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin missä toimipaikassa vastaaja työskentelee pääasiassa. Kuviosta 4 voidaan havaita, että vastaajista yli puolet työskentelee Porin toimipaikassa. Porin toimipaikasta vastaajia oli 63 henkilöä eli 55,8 %. Porin toimipaikassa työskentelee noin puolet henkilökunnasta joten vastausten määrä suhteutui hyvin koko henkilökunnan lukumäärään.



Kuvio 4. Vastaajien työskentelytoimipaikat (N=113)

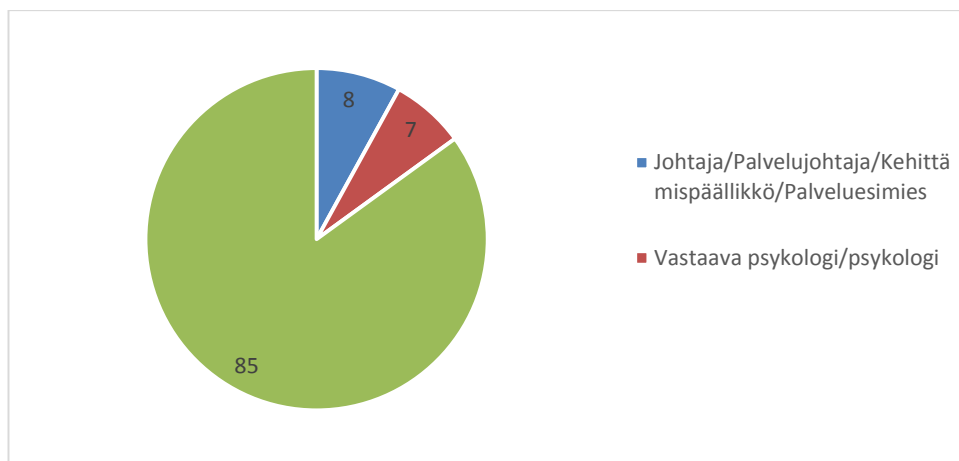
Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin tietoa siitä mihin palvelulinjaan vastaaja kuuluu TE-toimistossa. Vastaajat jakaantuivat seuraavasti: 43 vastaajaa palvelulinja ykkösestä,

36 vastaajaa palvelulinja kakkosesta, 32 vastaajaa palvelulinja kolmosesta sekä vastaajista kaksi ei kuulunut mihinkään palvelulinjaan. Kuvio 5 kertoo vastaajien palvelulinjajakauman prosenttiluvuin. Kyselyn kannalta oli onnistunutta että vastaajamäärät olivat näin tasaisia joka palvelulinjalta. Vastaajien, jotka eivät kuulu mihinkään palvelulinjaan, vastauksia ei julkistettu palvelulinjoittaisissa vastausten tarkasteluissa.



Kuvio 5. Vastaajien palvelulinjajakauma (N=113)

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi heidän nimikettä Satakunnan TE-toimistossa. Vaihtoehdot olivat Johtaja/Palvelujohtaja/Kehittämispäällikkö/Palveluesimies, Vastaava psykologi/psykologi tai vastaava asiantuntija/asiantuntija/assistentti/muu. Suurin osa vastaajista kuului nimikevaihtoehtoon vastaava asiantuntija/asiantuntija/assistentti/muu, vastaajista 85 prosenttia kuului tähän nimikeryhmään. Kuviossa 6 on kerrottuna vastaajien lukumäärä nimikeryhmittäin. Vastausten analysoinnissa ei ole eroteltu vastaajien tehtävänimikkeitä.



Kuvio 6. Vastaajien tehtävänimikkeet

11.2 Virkailijat tuntevat verkkopalvelut tyydyttävästi

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten hyvin vastaaja kokee tuntevansa TE-toimiston verkkopalvelut. Vastaajan piti arvioida omaa verkkopalvelutuntemustaan kouluarvosanalla. Arvoasteikko oli neljästä kymmeneen, siten että arvosana neljä oli huono ja arvosana kymmenen oli loistava. Kysymyksellä haluttiin saada kuvaa siitä kuinka paljon vastaajien tuntemukset omasta verkkopalveluosaamisestaan eroavat toimipaikoittain ja palvelulinjoittain.

Koko toimiston keskiarvo oli 7,51 ja vastaajat antoivat arvosanoikseen pääosin arvosanaa 7 ja 8. Verkkopalveluosaaminen kokonaisuudessaan arvioitiin kouluarvosanalla tyydyttävä. Taulukkoon 1 on koottu kaikkien vastaajien antamat arvosanat. Avoimet vastaukset joita annettiin 18 vastauksen verran, koskivat 11 vastauksessa vastaajan omaa osaamista verkkopalveluista. Pääosin vastaajat kokivat että osaamista pitäisi lisätä. Eräs vastaaja arvioi osaamistaan: *"mielestäni minun pitäisi tuntea seikkaperäisesti, joten siihen nähden en voi antaa kuin 7 ja onkohan sekin liikaa"*. Toinen vastaaja tunnisti kehittämistarpeensa: *"parantamisen varaa kyllä on, tuntuu, että ajoittain muutokset ja uudet verkkopalvelumahdollisuudet menevät kaikessa muussa hässäkässä vähän ohi"*. Myös omaa teknistä osaamista arvioitiin viidessä vastauksessa. Eräs vastaaja vastasi: *"Tiedän mitä asiakas voi ilmoittaa/tehdä verkon kautta. Mutta en välttämättä pystyisi neuvonaan teknisissä asioissa. Työlinja auttaa siinä"*.

Taulukko 1. Virkailijoiden arvosanat verkkopalveluiden tuntemisesta

	ka	huono						loistava
		4	5	6	7	8	9	10
Satakunnan TE-toimisto (N= 113)	7.51	0	3	7	44	48	10	1

Toimipaikoittain tarkasteltuna virkailijoiden antamissa arvosanoissa oli eroja. Kankaanpään toimipaikan virkailijat kokivat tuntevansa TE-toimiston verkkopalvelut toimipaikoista parhaiten ja Harjavallan toimipaikan virkailijat toiseksi parhaiten. Taulukossa 2 on toimipaikkojen virkailijoiden antamat arvosanat verkkopalveluiden tuntemisesta.

Taulukko 2. Arvosanat verkkopalveluiden tuntemisesta toimipaikoittain

	ka	huono							loistava
		4	5	6	7	8	9	10	
Porin toimipaikka (N=62)	7.47	0	2	2	27	27	4	0	
Rauman toimipaikka (N=25)	7.44	0	1	2	9	11	2	0	
Harjavallan toimipaikka (N=15)	7.6	0	0	1	5	8	1	0	
Kankaanpään toimipaikka (N=11)	7.82	0	0	2	3	2	3	1	

Palvelulinjoittain tarkasteltuna virkailijoiden antamissa arvosanoissa oli palvelulinja-kohtaisia eroja. Paras keskiarvo oli palvelulinja ykkösen virkailijoilla. Tulos on ymmärrettävää koska verkkopalvelut ovat palvelulinja ykkösen tärkeimmät ja käytetyimmät työkalut. Tavoitteena on että suurin osa tämän palvelulinjan asiakkaista palvelullaan pääosin verkkopalveluiden avulla. Taulukossa 3 on kerrottu palvelulinjojen arvosanojen hajonta.

Taulukko 3. Arvosanat verkkopalveluiden tuntemisesta palvelulinjoittain

	ka	huono							loistava
		4	5	6	7	8	9	10	
Palvelulinja 1 (N= 43)	7.91	0	0	0	11	26	5	1	
Palvelulinja 2 (N= 36)	7.42	0	1	4	14	13	4	0	
Palvelulinja 3 (N=32)	7.16	0	2	2	18	9	1	0	

11.3 Verkkopalvelut kuuluvat kaikille

Seuraavissa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä verkkopalveluihin ohjaamisista. Kysymyksellä haluttiin selvittää eroavatko mielipiteet toimipaikoittain ja palvelulinjoittain. Virkailijoilta kysyttiin kenelle TE-toimiston verkkopalvelut on tarkoitettu. Vastausvaihtoehtoina esitettiin että verkkopalvelut on tarkoitettu palvelulinja 1:lle, palvelulinja 2:lle, palvelulinja 3:lle, yrityspalveluille ja muille, kenelle. Vaihtoehtoja pystyi valitsemaan useita. Tämän vaihtoehtokysymyksen jälkeen seurasi kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa vastauksessa pystyi selvittämään vaihtoehtoa muille, kenelle. Toisessa avoimessa vastauksessa vaihtoehtoisen kysymyksen valintaa pystyi myös perustelemaan.

Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna, suurin osa vastaajista jokaisessa toimipaikassa oli sitä mieltä, että verkkopalvelut kuuluvat palvelulinja ykkösen asiakkaille. Taulukkoon 4 on kerätty vastaajien vastaukset prosentuaalisesti siitä kenelle TE-toimiston verkkopalvelut on tarkoitettu. Muille, kenelle – kysymykseen tuli 24 avointa vastausta. Näistä 24 vastauksesta 15 oli sitä mieltä että verkkopalvelut kuuluvat kaikille.

Avoimista vastauksista neljä oli sitä mieltä, että TE-toimiston verkkopalvelut on tarkoitettu yhteistyökumppaneille, neljä vastaajaa työmarkkinoiden yleistä tilannetta seuraaville ja kaksi vastaajaa sitä mieltä että virkailijoille.

Taulukko 4. Vastaajien mielipiteet prosentteina siitä kenelle verkkopalvelut on tarkoitettu

	Kaikki (N=113)	Pori (N=62)	Rauma (N=25)	Harjavalta (N=15)	Kankaanpää (N=11)
PL 1	97.3 %	98.4 %	100 %	93.3 %	100 %
PL 2	92.9 %	96.8 %	88 %	80 %	100 %
PL3	71.7 %	80.6 %	44 %	60 %	100 %
YP	88.5 %	91.9 %	80 %	80 %	100 %
Muille	20.4 %	27.4 %	12 %	20 %	18.2 %

Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna suurin ero syntyi siinä miten verkkopalvelut nähtiin palvelulinja kolmosen käytettävänä. Kankaanpään toimipaikan vastaajat olivat kaikki (100 %) sitä mieltä, että verkkopalvelut on tarkoitettu myös palvelulinja kolmosen asiakkaille kun taas Rauman toimipaikan vastaajista vain 44 % koki että verkkopalvelut ovat tarkoitettu palvelulinja kolmosen asiakkaille. Vaikuttaako näihin eri näkökantoihin toimipaikoissa organisaatiorakenne (Lämsä & Hautala 2005, 154.) vai organisaatiokulttuuri (Lämsä & Hautala 2005, 179.)

Avoimia vapaamuotoisia vastauksia annettiin 28 ja niistä seitsemässä otettiin kantaa palvelulinja kolmosen asiakkaiden verkkopalveluiden käyttöön. Erään vastaajan mielestä: *”asiakkaat joilla tilanteeseen liittyy jotain muuta kuin pelkkä työttömyys, verkkopalvelut eivät aina ns. taivu heidän tarpeisiinsa”*. Toinen vastaaja jatkoi: *”Verkkosivut on tarkoitettu kaikille, mutta PL 3:n asiakkaista kaikki eivät omista verkkopankkitunnuksia, syynä rikostausta tmv ja kaikki eivät halua käyttää näitä palveluja mm. jotkin mielenterv.ongelmista kärsivät, erilaisia eettisiä tai muita periaatteita omaavat asiakkaat. Joillekin verkkopalveluissa asioiminen vain on ylivoimaista; terv.syyt, koulutuksen/osaamisen puute, esim. syrjäkylien peräkammarin pojat. Ei pidä tietysti yleistää ja uskon, että verkossa asioivat ovat myös PL 3:lla lisääntyneet”*

Avoimissa vastauksissa 14:sta oltiin sitä mieltä että verkkopalvelut kuuluvat kaikille. Vastaajien mielestä:

”verkkopalvelut sopii niille joille on kaikki selvääkin selvempää. Sellaisille henkilöille joilla on ”kansalaistaidot” kunnossa. Ymmärtävät termistöjä, ja tietävät mitä tarkoittaa ja mitä siitä seuraa kun tekevät netissä merkintöjä”

”kyllä verkkopalvelut on tarkoitettu kaikille”.

”verkkopalvelut on mielestäni tarkoitettu niille jotka haluavat niitä käyttää kuuluvat sitten mihin palvelulinjaan tahansa. Verkkopalveluihin ei saisi pakottaa ketään!”

Avoimista vastauksista viisi sisälsi kritiikkiä verkkopalveluita kohtaan. Eräs vastaaja totesi: *”kaikille tarkoitettu, mutta rakenteeltaan vielä liian monimutkaisia monille asiakkaille ja myös virkailijoille (vaikea käyttää=ei käytetä)”*. Toinen vastaaja jatkoi

oppimisen haasteista: ”*Tietyt vanhemman sukupolven edustajat eivät verkkopalveluihin enää ikinä opi*”

Palvelulinjakohtaisesti tarkasteltuna vastaajat olivat sitä mieltä että verkkopalvelut ovat tarkoitettu eniten palvelulinja ykköselle. Taulukkoon 5 on kerätty vastaajien mielipiteet palvelulinjakohtaisesti. Vastausprosentit eivät eronneet merkittävästi toimipaikkakohtaisista luvuista. Huomioitavaa on kuitenkin se, että jokin muu palvelulinja kun palvelulinja itse näki verkkopalveluiden tarkoitetun prosentuaalisesti enemmän tämän palvelulinjan asiakkaille kun palvelulinjan vastaaja itse. Jos verkkopalvelut nähdään jollekin tarkoitetuksi, kyse on osittain varmasti hyödyn näkemisestä. (Kotter 1996, 117 – 136.)

Taulukko 5. Palvelulinjakohtaiset mielipiteet prosentteina siitä kenelle verkkopalvelut on tarkoitettu

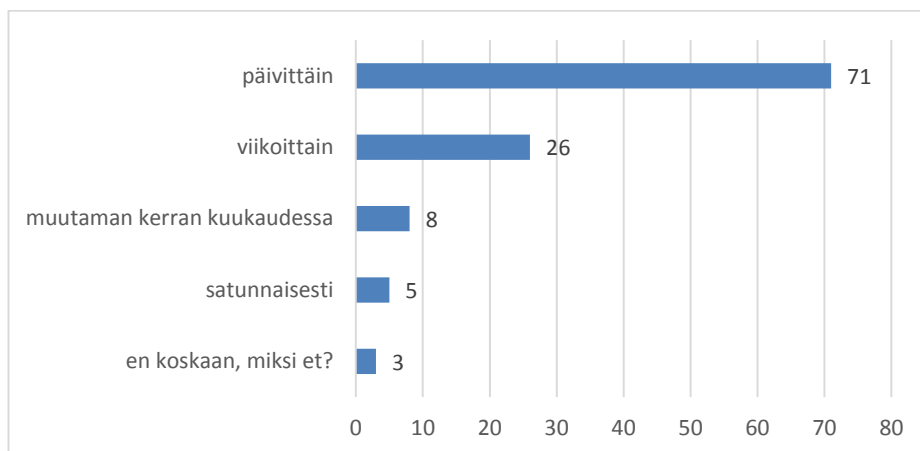
	PL1 (N=43)	PL 2 (N=36)	PL3 (N=32)
PL 1	97.70 %	97.20 %	100 %
PL 2	95.30 %	86.11 %	96.90 %
PL3	74.40 %	72.22 %	65.60 %
YP	90.70 %	86.11 %	87.50 %
Muille	25.30 %	16.70 %	25 %

Verkkopalvelut miellettiin myös ”*kaikille mahdollisille, jotka kokevat niitä tarvitse- vansa ja niistä hyötyvänsä*”. Verkkopalvelut nähtiin jopa muutamassa vastauksessa kaikille yleissivistävänä ja työmarkkinoiden yleistä tilannetta valaisevana palveluna.

11.4 Virkailijoiden ohjaus verkkopalveluihin on päivittäistä

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää miten usein vastaaja kertoo ja ohjaa asiakkaita verkkopalveluihin. Kysymyksen taustalla oli kiinnostus selvittää missä määrin verkkopalveluista kertominen ja niihin ohjaaminen on virkailijalle päivittäistä toimintaa. Vastausten vaihtoehdot olivat päivittäin, viikoittain, muutaman kerran kuukaudessa, satunnaisesti tai en koskaan. En koskaan - kysymyksessä kysyttiin myös miksi ohjausta ei tapahtunut. Kolmen virkailijan vastauksesta kävi ilmi, ettei

vastaajan työ ollut varsinaista asiakastyötä, tai tehtäväkuva oli sellainen, ettei ohjaustyö siihen kuulunut. Kuvio 5 käy ilmi vastausten määrät.



Kuvio 5. Virkailijoiden verkkopalveluihin ohjaamisen yleisyys

Vastaajista 71 kertoo ja ohjaa asiakkaita päivittäin verkkopalveluihin. Vastaajista siis 62,8 prosenttia kertoo ja ohjaa asiakkaita verkkopalveluihin päivittäin. Viikoittain asiakkaille verkkopalveluista kertoo ja ohjaa 23 prosenttia vastaajista.

Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna verkkopalveluista kertomisessa ja ohjaamisessa oli eroja. Taulukossa 6 on verrattu prosentteja. Vastausten mukaan virkailijoista yleisimmin verkkopalveluihin päivittäin kertoo ja ohjaa asiakkaita Harjavallan toimipaikan virkailijat. Vähiten ohjausta päivittäin tapahtuu Rauman toimipaikan virkailijoilla. Laskettaessa yhteen sekä päivittäin ja viikoittain tapahtuvat ohjaamiset, Rauman ja Kankaanpään toimipaikan virkailijoista reilut 90 prosenttia ohjaa vähintään viikoittain asiakkaita verkkopalveluihin.

Taulukko 6. Verkkopalveluista kertomiset ja ohjaamiset toimipaikoittain prosentteina

	Pori	Rauma	Harjavalta	Kankaanpää
päivittäin	59.70 %	56 %	80 %	72.70 %
viikoittain	22.60 %	36 %	6.70 %	18.20 %
muutaman kerran kuukaudessa	6.50 %	4 %	13.30 %	9 %
satunnaisesti	6.50 %	4 %	0 %	0 %

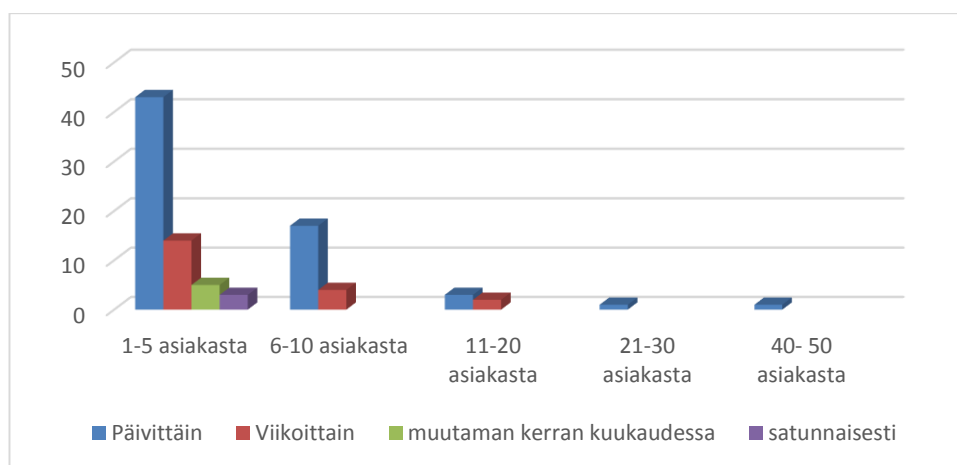
Palvelulinjoittain tarkasteltuna päivittäistä ohjausta tapahtuu eniten palvelulinja yksösen virkailijoilla. Ero on kuitenkin yllättävän pieni verrattuna palvelulinja kakko- sen virkailijoihin. Viikoittaisissa ohjauksissa ei ole suuriakaan palvelulinjakohtaisia eroja. Suurin huomattava ero on muutaman kerran kuukaudessa vaihtoehdossa. Palvelulinja kolmosen virkailijoista 21,9 % ohjaa asiakkaita verkkopalveluihin muutamman kerran kuukaudessa. Taulukosta 7 käy ilmi prosenttimääräiset vastaukset palvelulinjoittain.

Taulukko 7. Verkkopalveluista kertomiset ja ohjaamiset palvelulinjoittain prosentteina

	PL 1	PL 2	PL 3
päivittäin	74.40 %	69.40 %	43.75 %
viikoittain	23.30 %	22.20 %	25 %
muutaman kerran kuukaudessa	0 %	2.70 %	21.90 %
satunnaisesti	1.60 %	2.80 %	6.30 %

11.5 Verkkopalveluihin ohjataan tavallisesti muutama asiakas päivässä

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, montako asiakasta vastaaja keskimäärin ohjasi verkkopalveluihin edellisen kysymyksen valitsemalla ajalla. Taulukossa 8 ja kuviossa 6 on kerrottu ja kuvattu ohjauksien määrät.



Kuvio 6. Virkailijoiden verkkopalveluun ohjaamisten määrä valittuna ajanjaksona

Päivittäin verkkopalveluihin ohjaavista virkailijoista 60,6 % ohjaa yhdestä viiteen asiakasta päivässä. Päivittäin verkkopalveluihin ohjaavista virkailijoista noin 24 % ohjaa 6 – 10 asiakasta päivässä. Ohjausmäärät olivat suurimmat kahdella päivittäin ohjaavalla virkailijalla. Toinen virkailija ohjasi päivittäin 21 – 30 asiakasta ja toinen 40 – 50 asiakasta.

Taulukko 8. Virkailijoiden verkkopalveluun ohjaamisien määrä

	1-5 asiakasta	6-10 asiakasta	11-20 asiakasta	21-30 asiakasta	40- 50 asiakasta
Päivittäin	43	17	3	1	1
Viikoittain	14	4	2		
muutaman kerran kuukaudessa	5				
satunnaisesti	3				

Ohjausmäärien erot selittyvät osin virkailijoiden erilaisilla tehtävillä. Esimerkiksi Satakunnan suurimmassa toimipaikassa Porissa voi toimipaikan opastuksessa asioida päivittäin jopa satoja asiakkaita. Opastusvirkailijan yhtenä tärkeänä päätyönä on juuri ohjata asiakkaita verkkopalveluihin.

11.6 Ohjaus verkkopalveluihin on aktiivista

Seuraavaksi kysyttiin miten vastaaja toimii asiakkaiden ohjaamisessa verkkopalveluihin. Taulukkoon oli listattu kaikki TE-toimiston verkkopalvelut. Vastaaja pystyi valitsemaan eri vaihtoehtoja palveluille ohjaamiselleen.

TE-toimiston verkkopalvelut olivat:

Työhaun aloitus

Työhaun muuttaminen

Työhaun päättäminen

Omien työnhakutietojen katselu

CV-netti

Oma suunnitelma

Omat työttömyysturvatieidot

Työvoimakoulutus (hakeutuminen/koulutushakemuksen tilanne)

Starttiraha-asiat

Avoimen työpaikan ilmoittaminen

Työpaikkailmoituksen muuttaminen tai poistaminen

CV-vahdi

Meneillään olevat työvoimakoulutukset

Palkkatukiasiat

Vastausvaihtoehdot olivat:

ohjaan asiakkaita näihin

asiakasryhmäni eivät kuulu tämän verkkopalvelun käyttäjiin

asiakkaani eivät hyödy tästä verkkopalvelusta vaikka se onkin tarkoitettu tälle asiakasryhmälle

asiakkaani eivät osaa käyttää tätä verkkopalvelua

tämä verkkopalvelu ei ole toimiva

kyseinen verkkopalvelu ei tuo hyötyä virkailijoiden työhön

TE-toimisto ei hyödy tämän verkkopalvelun käytöstä

Eniten eli vastaajista 90,3 prosenttia ohjasi asiakkaita työvoimakoulutuksen verkkopalveluun (hakeutuminen/koulutushakemuksen tilanne). Toiseksi eniten asiakkaita ohjattiin työnhaun aloitukseen (86,7 % vastaajista) ja kolmanneksi omien työnhakutietojen katseluun (85 % vastaajista). Taulukkoon 9 on kerätty vastaukset prosentteissa kaikilta vastaajilta, toimipaikkakohtaisesti sekä palvelulinjakohtaisesti.

Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna Porin toimipaikan vastaajat ohjasivat asiakkaita eniten työnhaun aloitukseen (88,7 %) sekä omien työnhakutietojen katseluun (88,7 %). Toiseksi eniten ohjauksia tapahtui CV-nettiin (87,1 %) ja kolmanneksi eniten työvoimakoulutuksen verkkopalveluun (85,5 %). Rauman toimipaikan vastaajat ohjasivat asiakkaita vastaavasti eniten työvoimakoulutus-verkkopalveluun (96 % vastaajista), toiseksi eniten meneillään oleviin työvoimakoulutuksiin (84 % vastaajista) ja kolmanneksi eniten työnhaun aloitukseen, työnhaun päättämiseen sekä CV-nettiin (80 %). Harjavallan toimipaikan vastaajat ohjasivat eniten työvoimakoulutuksen verkkopalveluun (93,3 %), toiseksi eniten työnhaun aloitukseen, omien työttömyysturvatiетоjen verkkopalveluun sekä meneillään oleviin työvoimakoulutuksiin (86,7 %). Kolmanneksi eniten ohjauksia tapahtui omien työnhakutietojen katseluun sekä CV-nettiin (80 %). Kankaanpään toimipaikan vastaajat ohjasivat asiakkaita eniten työnhaun muuttamiseen ja päättämiseen, omien työnhakutietojen katseluun, työvoimakoulutukseen sekä meneillään oleviin työvoimakoulutuksiin (100 % vastaajista). Toiseksi eniten vastaajat ohjasivat työnhaun aloitukseen ja omien työttömyysturvatiетоjen katseluun (90,9 %). Kolmanneksi eniten ohjauksia tapahtui CV-nettipalveluun sekä oma suunnitelmaan (81,8 % vastaajista).

Palvelulinjoittain tarkasteltuna palvelulinja ykkösen vastaajat ohjasivat eniten asiakkaita CV-nettipalveluun (95,3 %). Toiseksi eniten ohjausta tapahtui työnhaun aloi-

tukseen ja työvoimakoulutuksen verkkopalveluun (90,7 % vastaajista) ja kolmanneksi eniten meneillään oleviin työvoimakoulutuksiin (88,4 %). Palvelulinja kakkosen vastaajat ohjasivat asiakkaita eniten työvoimakoulutuksen verkkopalveluun sekä työnhaun aloituksen verkkopalveluun (94,4 %). Toiseksi eniten ohjauksia tapahtui työnhaun päättämiseen, omien työhakutietojen katseluun, CV-nettiin sekä meneillään oleviin työvoimakoulutuksiin (88,9 %). Kolmanneksi eniten ohjauksia tapahtui omat työttömyysturvatieidot verkkopalveluun (86,1 %). Palvelulinja kolmosen vastaajat ohjasivat eniten asiakkaita työvoimakoulutuksen verkkopalveluun sekä omien työhakutietojen katseluun (84,4 %). Toiseksi eniten ohjauksia tapahtui työnhaun aloitukseen (75 %) ja kolmanneksi eniten meneillään olevien työvoimakoulutuksiin (71,9 %).

Taulukko 9. Virkailijat ohjaavat näihin verkkopalveluihin asiakkaita (%)

	Koko te-tsto	Pori	Rauma	Harjavalta	Kankaanpää	PL 1	PL 2	PL 3
Työnhaun aloitus	86.7	88.7	80	86.7	90.9	90.7	94.4	75
Työnhaun muuttaminen	75.2	72.6	72	73.3	100	79	77.8	66.8
Työnhaun päättäminen	80.5	79	80	73.3	100	86	88.9	65.5
Omien työhakutietojen katselu	85	88.7	72	80	100	83.7	88.9	84.4
CV-netti	84	87.1	80	80	81.8	95.3	88.9	62.5
Oma suunnitelma	61	58.1	64	53.3	81.8	67.4	66.7	46.9
Omat työttömyysturvatieidot	79.4	77.4	76	86.7	90.9	79	86.1	75
Työvoimakoulutus (hakeutuminen/koulutushakemuksen tilanne)	90.3	85.5	96	93.3	100	90.7	94.4	84.4
Starttiraha-asiat	39.8	45.2	32	33.3	36.4	65.11	27.8	15.6
Avoimen työpaikan ilmoittaminen	28.3	24.2	36	33.3	27.3	48.3	11.1	15.2
Työpaikkailmoituksen muuttaminen tai poistaminen	25.7	22.6	32	26.7	27.3	46.5	11.1	12.5
CV-vahti	54.9	54.8	44	60	72.7	74.4	50	31.3
Meneillään olevat työvoimakoulutukset	84	80.6	84	86.7	100	88.4	88.9	71.9
Palkkatukiasiat	51.3	51.6	48	53.3	54.5	65.11	36.11	46.9

Kysymyksessä oli toisena vaihtoehtona valita: asiakasryhmäni eivät kuulu tämän verkkopalvelun käyttäjiin. Eniten tämä vaihtoehto valittiin avoimen työpaikan muuttaminen tai poistaminen kohdalla. Eräässä sanallisessa vastauksessa valintaa avattiinkin: ”työskentelen työnhakija asiakkaiden parissa, jos minulle tulisi starttiasiakkaita tai työnantajia, tottakai ohjaisin verkkoon, mutta niitä ei ole tullut, siksi merkit-sin näin”.

Seuraavana vaihtoehtona oli: asiakkaani eivät hyödy tästä verkkopalvelusta vaikka se onkin tarkoitettu tälle asiakasryhmälle. Tämän vaihtoehdon valitsi 17 vastaajaa. Eniten vastaajat merkitsivät tässä vaihtoehdossa oma suunnitelma-verkkopalvelua (5,3 % vastaajista). Vastaajat jakaantuivat eri palvelulinjoille ja toimipaikkoihin. Äänet jakaantuivat kahdeksan eri verkkopalvelun kesken.

Seuraava vaihtoehto oli: asiakkaani työnhakuprosessi tarvitsee muuta kun tätä verkkopalvelua. Tässä vaihtoehdossa kaksi verkkopalvelua saivat selvästi eniten valintoja (Oma suunnitelma – verkkopalvelu 11,5 % ja CV-netti 10,6 %). Näistä vastaajista yli 50 % kuului palvelulinja kolmosen vastaajiin.

Yhtenä vaihtoehtona oli: asiakkaani eivät osaa käyttää tätä verkkopalvelua. Vastaajista 16,8 prosenttia olivat sitä mieltä että asiakkaat eivät osaa käyttää oma suunnitelma – verkkopalvelua. Asiakkaat eivät osaa muuttaa työnhakuaan vastaajista 15 % mukaan, eivätkä myös päättää sitä (vastaajista 13,3 %). Myös työnhaun aloittaminen ei onnistu vastaajista 10,6 prosentin mielestä. Eräs vastaaja kertoi sanallisessa vastauksessa: *”tarvittaessa opastan ja ohjaan kaikkiin yllämainittuihin verkkopalveluihin, mutta kaikki tuetun työllistämisen palvelulinjan asiakkaat eivät todellakaan osaa käyttää eivätkä silloin hyödy kyseisestä palvelusta.”*

Palvelulinja kolmosen vastaajat ohjasivat asiakkaita vähiten verkkopalveluihin. Kuten aiemmin kerroin palvelulinja kolmosen eli tuetun työllistymisen palveluiden asiakas tarvitsee työllistyäkseen enemmän yksilöllistä tukea. Palvelulinjan asiakkaila saattaa olla erilaisia työ- tai toimintakyvyn rajoitteita tai elämäntilanteeseen liittyviä ongelmia. Perustehtävä painottuu silloin näiden asioiden selvittämiseen ja auttamiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 154 -155.)

Verkkopalveluista toimimattomimmiksi koettiin työnhaun aloitus (vastaajista 8 %), työnhaun muuttaminen (vastaajista 7,1 %) sekä oma suunnitelma (6,2 %). Vaihtoehdot: kyseinen verkkopalvelu ei tuo hyötyä virkailijoiden työhön ja TE-toimisto ei hyödy tämän verkkopalvelun käytöstä, valikoituivat muutamiin verkkopalveluvaihtoehtoihin.

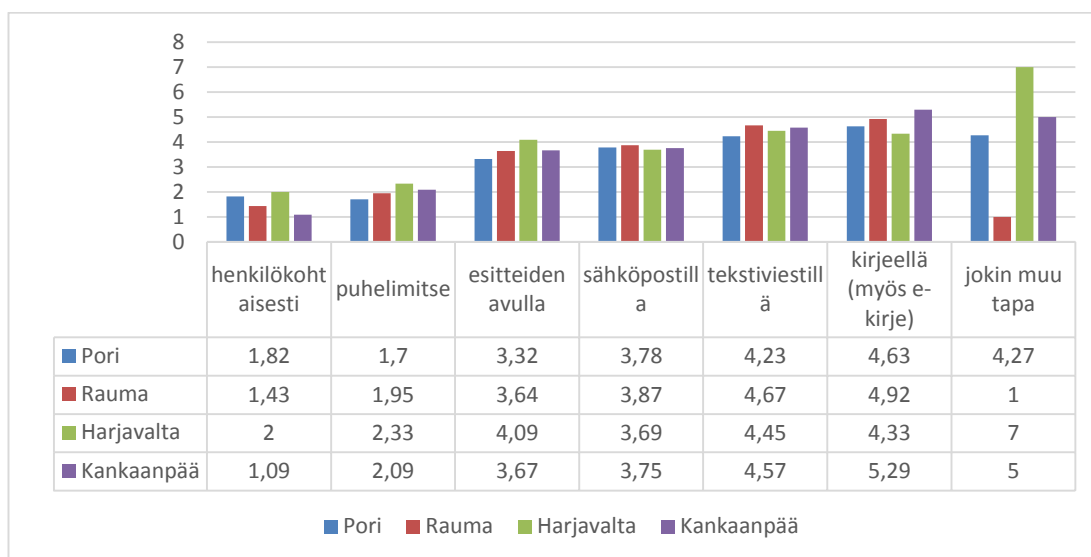
Vastaaja pystyi myös halutessaan kommentoimaan vastausta vapaamuotoisesti. Avoimia vastauksia annettiin 15. Vastauksissa otettiin kantaa mm. sähköisten ilmoittautumisen kysymyksiin ja siihen että verkkopalveluiden ohjaamiseen tarvittavaan aikaa ja resurssia. Tässä esimerkkejä vastauksista: *”vaikka ohjaan hakijoita hoitamaan asioitaan netin kautta, niin yleensä on kuitenkin vielä pakko soittaa hakijalle ja tarkoittaa esim. työssäoloehdon täytyminen, maksajan tiedot, työn koko/osa-aikaisuus, jotain tietoja on päivitetty, mutta ei näy mitään... Toisinaan on siis helpompi ohjata hakija soittamaan minulle, jolloin saadaan kerralla asiat kuntoon”* ja *”asiakkaiden ohjaamiseen verkkopalveluiden käytössä kuluu päivittäin aikaa ja se on pois muusta asiakkaiden ohjaustyötä, josta he hyötyvät. Osa asiakkaita on arkoja käyttämään verkkopalveluita ja osa ei kykene vaikka heitä kuinka paljon perehdyttäisi”*.

11.7 Asiakkaita ohjataan verkkopalveluihin yleensä henkilökohtaisesti

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin kartoittaa millä erilaisilla tavoilla asiakkaita ohjataan verkkopalveluihin. Vastaajan piti myös laittaa ohjaustavat numerojärjestykseen siten että se tapa, jolla vastaaja ohjasi useimmiten asiakasta oli numero yksi, ja toiseksi käytetyin tapa numero 2. Ohjaustavat olivat: henkilökohtaisesti, puhelimitse, esitteiden avulla, sähköpostilla, tekstiviestillä, kirjeellä (sisältää e-kirjeen) tai jollakin muulla tavalla. Kysymykseen pystyi myös antamaan avoimen vastauksen.

Eniten vastaajat ohjasivat asiakkaita verkkopalveluihin henkilökohtaisesti. Vastaajista 58 prosenttia käytti ensisijaisesti henkilökohtaista ohjausta. Ensisijaisesti vastaajista 29,2 prosenttia ohjasi asiakkaita verkkopalveluihin puhelimitse. Toisena ohjaustapana vastaajista 51,3 prosenttia ohjasi asiakkaita verkkopalveluihin puhelimitse ja 19,5 prosenttia henkilökohtaisesti. Kolmantena käytetyimpänä ohjaustapana vastaajista 27,7 prosenttia käytti esitteitä. Neljäntenä käytetyimpänä tapana ohjata asiakkaita verkkopalveluun vastaajat käyttivät sähköpostia.

Kuvioon 7 on kerätty tietoa toimipaikkakohtaisista vastauksista. Vastaukset on painotettuina keskiarvoina. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä käytetympi ohjaustapa on kyseessä. Vastauksista huomataan että ohjaustavoissa on toimipaikkakohtaisia eroja.



Kuvio 7. Verkkopalveluihin ohjaamisen tavat toimipaikoittain painotettuina keskiarvoina

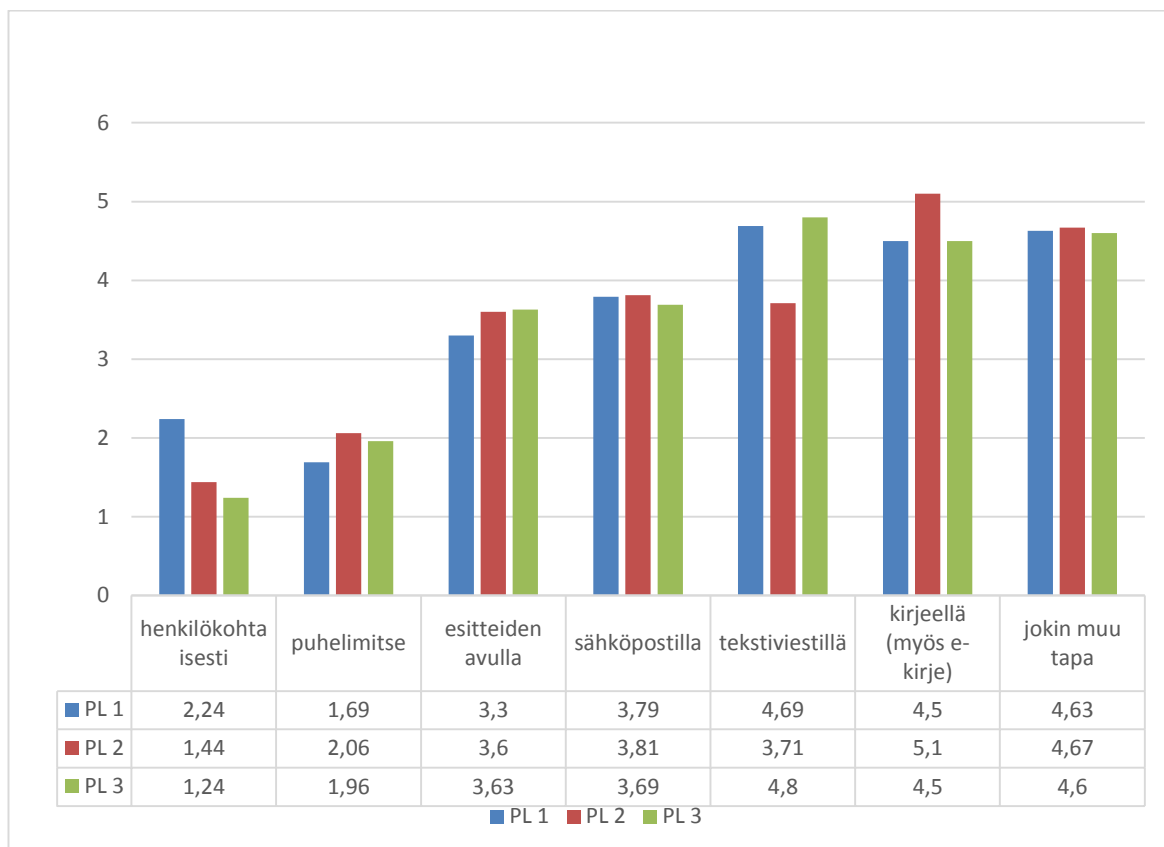
Rauman ja Kankaanpään toimipaikan vastaajat ohjaavat asiakkaita useimmiten henkilökohtaisesti verkkopalveluihin. Porin toimipaikan vastaajat taas ohjaavat asiakkaita enemmän puhelimitse kun henkilökohtaisesti. Tämä selittynee osittain varmasti sillä että Porin toimipaikkaan on keskitetty palvelulinja ykkösen puhelinpäivystys.

Vastauksissa oli toimipaikkakohtaisia eroja. Porin toimipaikan vastaajat ohjasivat asiakkaita eniten verkkopalveluihin henkilökohtaisesti (vastaajista 51,6 %) ja puhelimitse (37,1 % vastaajista). Toiseksi eniten ohjauksia tapahtui puhelimitse (45,2 % vastaajista) ja henkilökohtaisesti (24,2 %). Vastaajista 82,3 prosenttia ohjasi asiakkaita verkkoon puhelimitse ja 75,8 prosenttia ohjasi asiakkaita henkilökohtaisesti.

Rauman toimipaikan vastaajat ohjasivat asiakkaita eniten verkkopalveluihin henkilökohtaisesti (vastaajista 70,8 %) ja puhelimitse (16 % vastaajista). Toiseksi eniten ohjauksia tapahtui puhelimitse (62,5 %). Vastaajista 87,5 % ohjasi verkkoon puhelimitse ja 87,5 % ohjasi verkkoon puhelimitse.

Palvelulinjakohtaisesti tarkasteltuna palvelulinja ykkösen vastaajat ohjaavat asiakkaita yleisimmin puhelimitse, palvelulinja kakkosen ja kolmosen vastaajat henkilökohtaisesti.

taisesti. Tämä selittyy palvelulinja ykkösen toimintatapana. Palveluprosessin alkuvaiheessa uusia asiakkaita kontaktoidaan pääosin puhelimitse, jolloin myös kerrotaan verkkopalveluista. Huomioitavaa on että palvelulinja kakkosen vastaajat käyttivät huomattavasti enemmän verkkopalveluihin ohjaamiseen tekstiviestejä kun palvelulinja ykkösen ja kakkosen vastaajat. Kuvioon 8 on kerätty palvelulinjojen vastaukset painotettuina keskiarvoina.



Kuvio 8. Verkkopalveluihin ohjaamisen tavat palvelulinjoittain painotettuina keskiarvoina

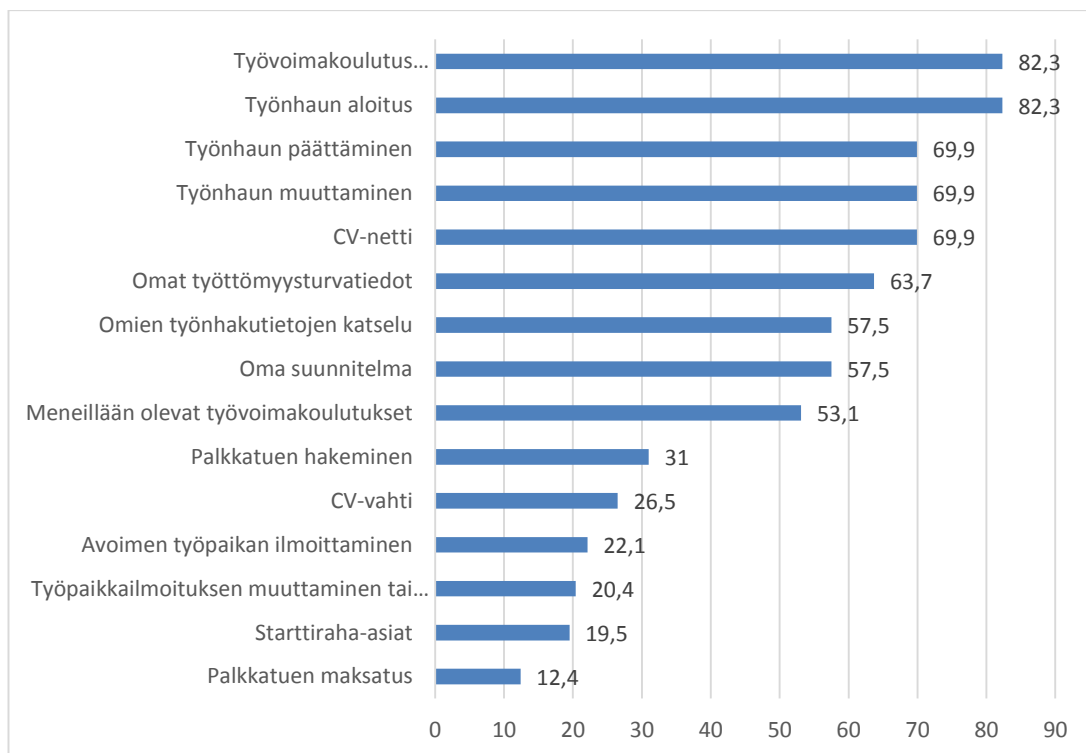
Jollakin muulla tavalla – vaihtoehdon valitsi 17 vastaajaa. Kysymykseen annettiin kahdeksan avointa vastausta. Eräs vastaaja ohjasi asiakasta: ”*työnhakuvalmennukseen opettelemaan näitä asioita*”. Toinen vastaaja markkinoi verkkopalveluita seuraavalla tavalla: ”*kerron verkkopalveluistamme ja niiden tuomista hyödyistä ensisijaisesti sidosryhmäyhteistyötilaisuuksissa*”.

11.8 Työvoimakoulutus – verkkopalvelusta on eniten hyötyä virkailijoille

Seuraavaksi kysyttiin mitkä verkkopalvelut hyödyttävät virkailijan työtä. Verkkopalvelut olivat lueteltuina taulukossa ja vastaaja mustasi valintapallon jos palvelu hyödytti virkailijan työtä. Kysymyksen avulla haettiin vahvistusta myös edelliseen kysymykseen. Jos tietty verkkopalvelu hyödyttää virkailijan työtä, virkailija myös todennäköisesti ohjaa asiakkaita näihin palveluihin. (Kotter 1996, 117 – 136.) Kysymykseen oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Verkkopalveluiden vaihtoehdot olivat:

Työhaun aloitus
Työhaun muuttaminen
Työhaun päättäminen
Omien työnhakutietojen katselu
CV-netti
Oma suunnitelma
Omat työttömyysturvatie
Työvoimakoulutus (hakeutuminen/koulutushakemuksen tilanne)
Starttiraha-asiat
Avoimen työpaikan ilmoittaminen
Työpaikkailmoituksen muuttaminen tai poistaminen
CV-vahti
Meneillään olevat työvoimakoulutukset
Palkkatukiasihakemus
Palkkatuen maksatus

Virkailijoiden työtä helpottavat eniten työvoimakoulutus – verkkopalvelu (82,3 % vastaajista) sekä työhaun aloitus – verkkopalvelu (82,3 % vastaajista). Seuraavaksi virkailijoiden työtä helpottavat työhaun muuttaminen (69,9 % vastaajista) ja päättäminen (69,9 % vastaajista) sekä CV-netti (69,9 % vastaajista). Kuviossa 9 on esitetty kaikkien verkkopalveluiden saamat vastausprosentit.



Kuvio 9. Verkkopalveluiden hyöty vastaajien työhön prosentteina

Vastaukset yllättivät osittain. Työhaun aloitus – verkkopalvelu on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Virkailijat ovat kokeneet, ettei se aina hyödytä virkailijan työtä. Esimerkiksi jos asiakas on täyttänyt puutteellisesti omia työhistoriatietojaan, joutuu virkailija täyttämään näitä tietoja järjestelmään itse. Kyseinen verkkopalvelu kuitenkin hyödyntää vastausten mukaan virkailijan työtä. Yllättävää myös oli työvoimakoulutus – verkkopalvelun saama korkea vastausprosentti. TE-toimiston asiakkaista murto-osa hakeutuu työvoimakoulutukseen. Työvoimakoulutus – verkkopalvelu on työhaun aloitus – verkkopalvelua päinvastoin saanut kiitosta virkailijoilta juuri siitä, että se hyödyttää ja nopeuttaa virkailijan työtä.

Vastauksissa on toimipaikkakohtaisia eroja. Taulukossa 10 on kerrottuna toimipaikkakohtaiset vastausprosentit toimipaikoittain. Porin toimipaikan vastaajien mielestä työhaun aloitus – verkkopalvelu (80,6 %) hyödyttää virkailijoiden työtä eniten. Seuraavina virkailijoiden työtä helpottavat työvoimakoulutus – verkkopalvelu (77,4 %) ja CV-netti (74,2 %). Rauman toimipaikan vastaajien mielestä työvoimakoulutus – verkkopalvelu (88 %) hyödyttää virkailijan työtä eniten. Seuraavina virkailijoiden työtä helpottavat työhaun aloitus (76 %) ja työhaun muuttaminen (68 %). Harja-

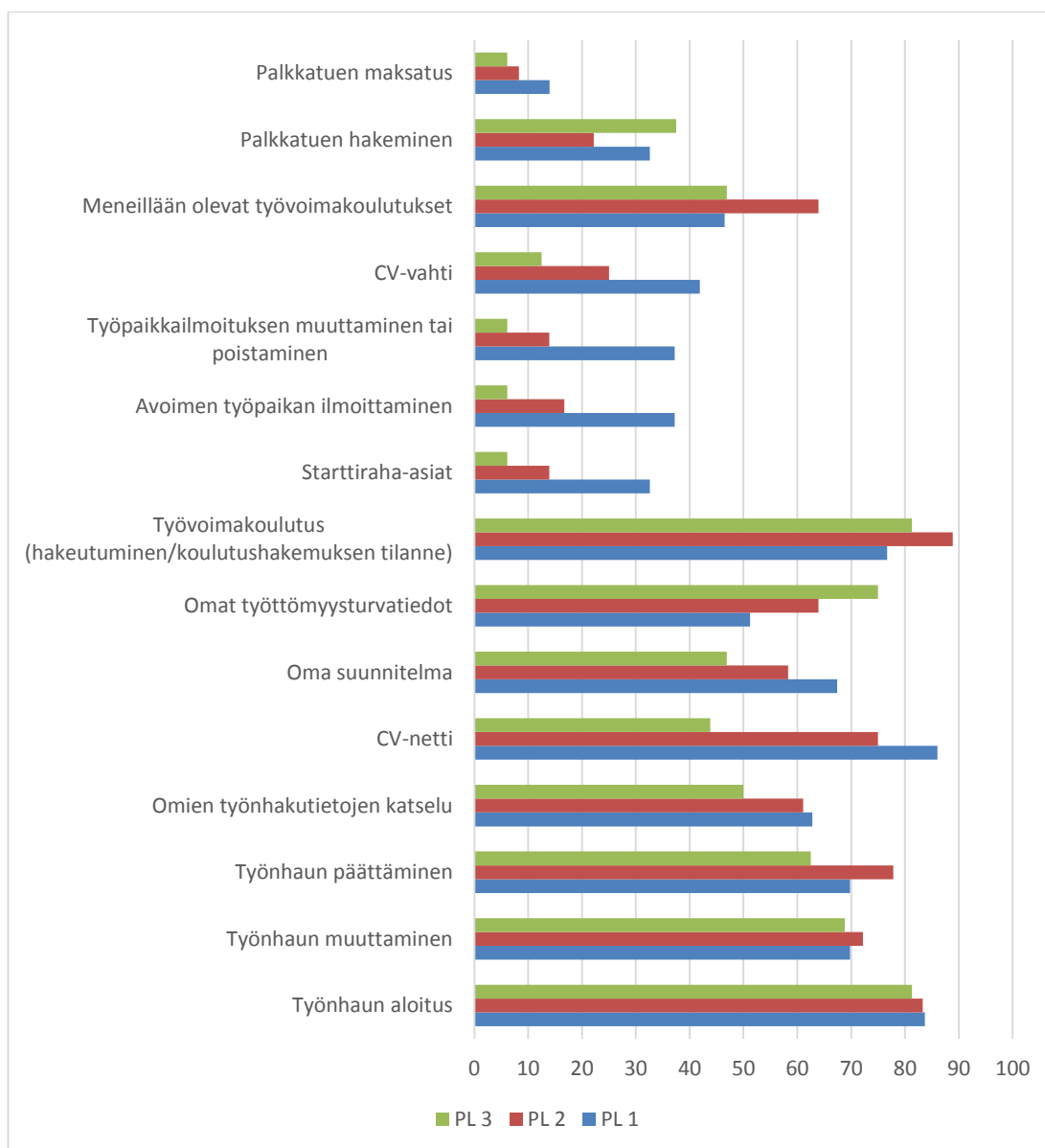
vallan toimipaikan vastaajien mielestä työnhaun aloitus – verkkopalvelu hyödyttää virkailijoiden työtä eniten. Seuraavina virkailijoiden työtä helpottavat työvoimakoulutus – verkkopalvelu (86,7 %) ja työnhaun päättäminen – verkkopalvelu (73,3 %). Kankaanpään toimipaikan vastaajien mielestä sekä työnhaun aloitus (90,9 %), työnhaun muuttaminen (90,9 %), työnhaun päättäminen (90,9 %), omien työnhakutietojen katselu (90,9 %) ja työvoimakoulutus – verkkopalvelu (90,9 %) hyödyttävät virkailijoiden työtä.

Taulukko 10. Verkkopalveluiden hyöty vastaajien työhön prosentteina toimipaikoittain

	Pori	Rauma	Harjavalta	Kankaanpää
Työnhaun aloitus	80.6	76	93.3	90.9
Työnhaun muuttaminen	67.7	68	66.7	90.9
Työnhaun päättäminen	67.7	65	73.3	90.9
Omien työnhakutietojen katselu	61.3	48	40	90.9
CV-netti	74.2	65	53.3	81.8
Oma suunnitelma	56.5	60	53.3	72.7
Omat työttömyysturvatie	64.5	56	66.7	72.7
Työvoimakoulutus (hakeutuminen/koulutushaken	77.4	88	86.7	90.9
Starttiraha-asiat	22.6	24	20	9.1
Avoimen työpaikan ilmoittaminen	22.6	32	26.7	18.2
Työpaikkailmoituksen muuttaminen tai poistaminen	21	28	26.7	18.2
CV-vahti	29	28	20	36.4
Meneillään olevat työvoimakoulutukset	58.1	60	40	45.5
Palkkatuen hakeminen	32.3	40	26.7	9.1
Palkkatuen maksatus	9.7	12	20	0

Alhaiset vastausprosentit esimerkiksi starttiraha-asioissa, avoimen työpaikan ilmoittamisessa, palkkatuen hakemisessa ja maksatuksessa selittyvän sillä, että ko. työtehtävät on keskitetty tietyille virkailijoille. Kyseiset verkkopalvelut hyödyttävät siksi vain osaa virkailijoista.

Palvelulinjakohtaisesti vastauksissa ei ollut kovin yllättäviä eroja jotka eivät selittyisi sillä että palvelulinjojen toimintamallit ovat rakennettu erilaisiksi. Yllättävintä oli se, että työnhaun aloitus – verkkopalvelu koettiin jokaisella palvelulinjalla lähes yhtä paljon virkailijan työtä hyödyttäväksi. Työnhaun muuttaminen ja työnhaun päättäminen – verkkopalvelut koettiin palvelulinja kakkosen vastaajien mielestä enemmän virkailijan työtä hyödyttäväksi kun palvelulinja ykkösen vastaajien mielestä. Palvelulinjakohtaisia vastausprosentteja on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Verkkopalveluiden hyöty vastaajien työhön prosentteina palvelulinjoittain

11.9 Työhaun aloitus –verkkopalvelun toivotaan kehittyvän

Seuraavaksi haluttiin tietää mitkä verkkopalveluista tarvitsisivat välittömiä kehittämistoimia. Kysymys oli avoin kysymys eli siihen ei annettu valmiiksi vastausvaihtoehtoja. Tällä haluttiin tietää mitkä verkkopalvelut ovat virkailijoiden ajatuksissa päälimmäisenä kehittämistarpeina. Kysymykseen tuli 23 vastausta. Välitöntä kehittämistä toivottiin 15 vastauksessa työhaun aloitus – verkkopalveluun. Eräs vastaaja toivoi: *”Ainakin työhaun aloitus: selkokielisemmäksi, asiakasta ohjaavammaksi. Nyt*

tulee liikaa puutteellista ja virheellistä tietoa”. Vastauksissa toivottiin nimenomaan asiointisanastoa selkokielisemmäksi ja lomaketta ymmärrettävämmäksi. Kahdessa vastauksessa toivottiin kehittämistä työnantajien verkkopalveluihin. Neljässä vastauksessa kehittämistä toivottiin työnhaun muutokset ja päättämiset – verkkopalveluihin. Vastauksissa avattiin myös virkailijan omaa työtapaa: ”*työnhaun muutokset; nyt kun ilmoitus tulee, on jokatapauksessa otettava yhteyttä hakijaan*”. Toinen vastaaja jatkoi: ”*Työnhaun päättämiset netissä eivät tilastoidu oikein. Tästä syystä en enään koskaan ohjaa asiakasta päättämään hakuaan netissä (paitsi jos jää äitiyslomalle tai aloittaa opiskelun).*”

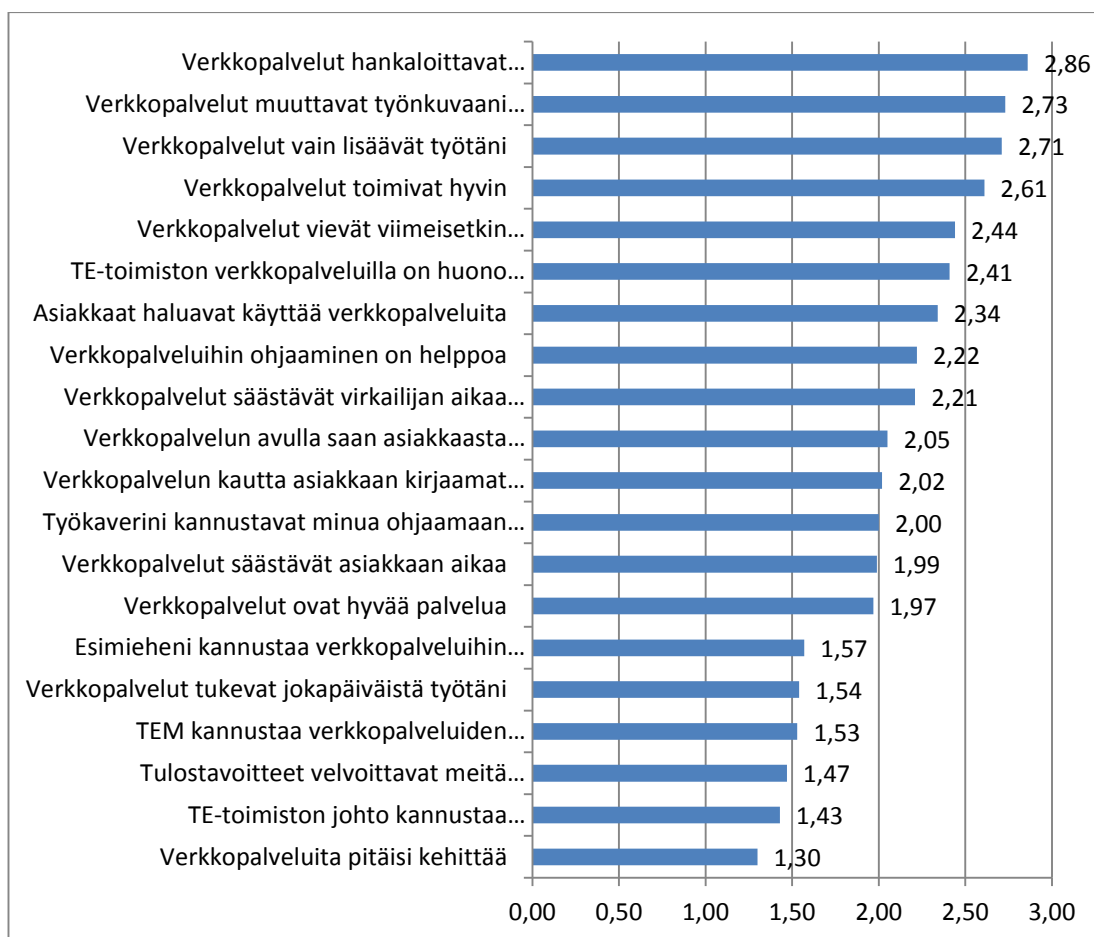
11.10 Verkkopalveluita pitäisi kaikkien mielestä kehittää

Seuraavassa kysymyksessä oli erilaisia väittämiä. Virkailijan piti olla väittämistä jostakin mielestä. Vaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdot oli rajattu neljään eri vaihtoehtoon siksi että vastaajan oli tehtävä valinta mielipiteestään. Väittämillä haluttiin saada esiin virkailijoiden asenteita, ajatuksia ja mielipiteitä verkkopalveluista. Osa väittämistä oli esitetty positiivisesti ja osa negatiivisesti. Vastaaja pystyi myös kommentoimaan vapaamuotoisesti vastaustaan. Kuviossa 11 on esitetty kaikkien virkailijoiden vastausten keskiarvo painotettuna. Alin keskiarvo kertoo että vastaajat ovat olleet väittämästä eniten täysin samaa mieltä. Mitä korkeampi keskiarvo, sitä enemmän vastaajat ovat olleet väittämän kanssa eri mieltä.

Väittämät esitettiin seuraavasti:

Verkkopalvelut tukevat jokapäiväistä työtäni
Verkkopalvelun avulla saan asiakkaasta tarpeellisia tietoja
Verkkopalvelun kautta asiakkaan kirjaamat tiedot siirtyvät Uraan näppärästi
Verkkopalvelut säästävät asiakkaan aikaa
Verkkopalvelut toimivat hyvin
Verkkopalveluihin ohjaaminen on helppoa
Verkkopalvelut säästävät virkailijan aikaa muuhun tekemiseen
Asiakkaat haluavat käyttää verkkopalveluita
Verkkopalvelut ovat hyvää palvelua
Tulostavoitteet velvoittavat meitä verkkopalveluihin ohjaamiseen
TEM kannustaa verkkopalveluiden käyttämiseen
TE-toimiston johto kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä
Esimieheni kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä
Työkaverini kannustavat minua ohjaamaan asiakkaita verkkopalveluihin

Verkkopalvelut vain lisäävät työtäni
Verkkopalvelut vievät viimeisetkin toimistomme virat
Verkkopalvelut muuttavat työnkuvaani huonompaan suuntaan
Verkkopalvelut hankaloittavat asiakasprosessia
Verkkopalveluita pitäisi kehittää
TE-toimiston verkkopalveluilla on huono maine



Kuvio 11. Virkailijoiden mielipiteet väittämistä keskiarvoin

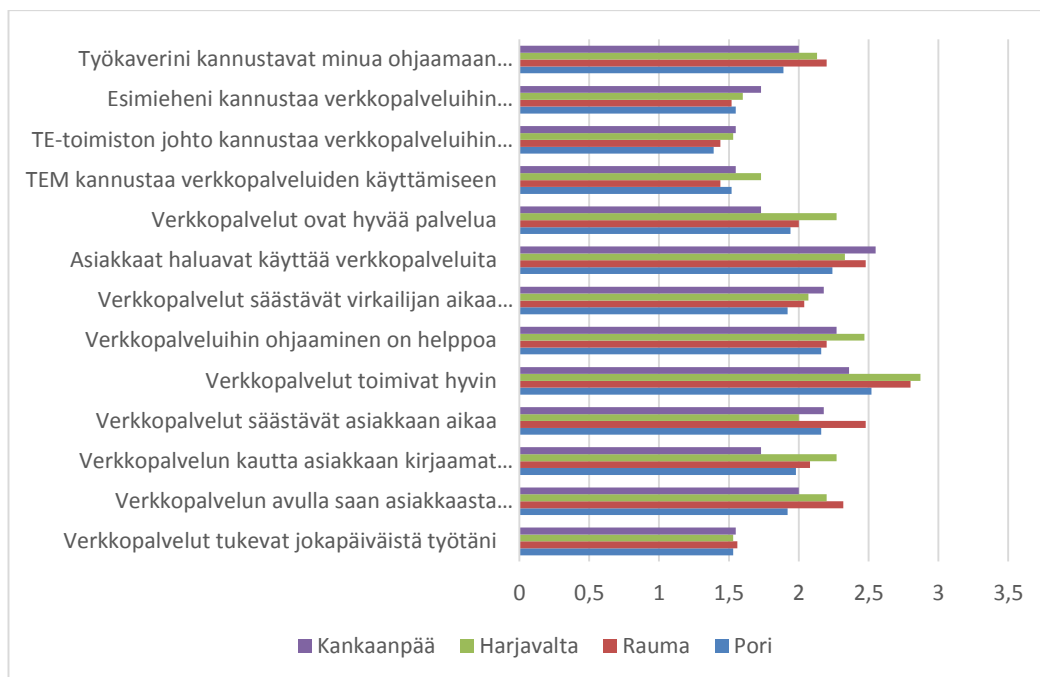
Väittämistä samaa mieltä ollaan eniten siitä, että verkkopalveluita pitää kehittää. Kukaan vastaajista ei ollut tästä väittämästä täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä oli vain kaksi vastaajaa. Avoimissa vastauksia annettiin yhteensä 21. Niistä seitsemässä verkkopalveluiden kehittämiseen otettiin kantaa jollakin tavalla. Eräs vastaaja totesi verkkopalveluiden tilanteesta: *”Verkkopalveluiden kehittämisessä on vielä paljon tehtävää. Palveluiden laajuus ja laatu on kehittynyt hitaasti ja markkinoille on tuotu alun alkaen niin keskeneräisiä ja puutteellisia versioita, mikä omalta osaltaan on lisännyt muutosvastarinnan soraääniä palveluita kohtaan. Nykyään palvelut toimivat*

jo kohtalaisesti ja nähdäkseni palveluihin suhtaudutaan niin asiakkaiden kun virkailijoidenkin taholla jo myönteisemmin. Sähköisten palveluiden tuomat todelliset ja koetut hyödyt varmasti kääntävät suhtautumisemme nopeastikin, kun hyödyt konkretisoituvat yhä useammalle.”

Vastaajat olivat seuraavaksi eniten samaa mieltä väittämistä TE-toimiston johto kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä, tulostavoitteet velvoittavat meitä verkkopalveluihin ohjaamiseen, TEM kannustaa verkkopalveluiden käyttämiseen, verkkopalvelut tukevat jokapäiväistä työtäni ja esimieheni kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä. Avoimissa vastauksissa yhdessä otettiin kantaa verkkopalveluiden ”pakollisuuteen”: *”Verkkopalvelut ovat erinomainen asia silloin, kun ne ovat vartenotettava vaihtoehto palvelulle, eivät pakko niin kuin ne nyt ovat.”*

Eniten eri mieltä vastaajat olivat väittämistä: verkkopalvelut hankaloittavat asiakasprosessia, verkkopalvelut muuttavat työnkuvaani huonompaan suuntaan, verkkopalvelut vain lisäävät työtäni ja verkkopalvelut toimivat hyvin. Avoimissa vastauksissa verkkopalveluiden roolia asiakasprosessissa otettiin esiin 15 vastauksessa. Verkkopalveluita moitittiin etenkin epäselvyydestä: *”osa verkkopalveluista on kankeita, jo syntyessään ”vanhanaikaisia”. Joidenkin verkkopalveluiden ohella taas tarvitaan edelleen virkailijan kanssa käytävää keskustelua ja tietojen tarkastusta, esim. hakijoiden itsestään laatimat työnhakuprofiilit ovat melko usein epärelevantteja, aiheuttaen työnvälityksessä vain turhaa työtä.”*

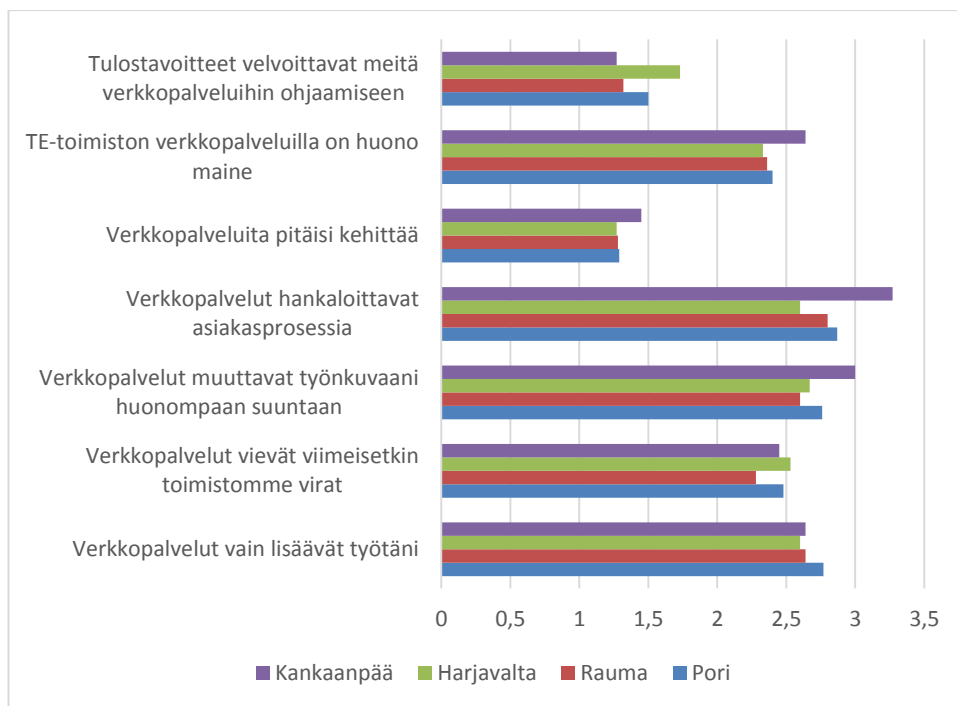
Tarkastellaan eräitä väittämiä vielä tarkemmin, ensin toimipaikkakohtaisesti. Kuvi-oon 12 on kerätty positiiviset väittämät toimipaikkakohtaisesti painotetu-
voin.



Kuvio 12. Positiivisiin väittämiin saadut vastaukset toimipaikoittain painotettuina keskiarvoina

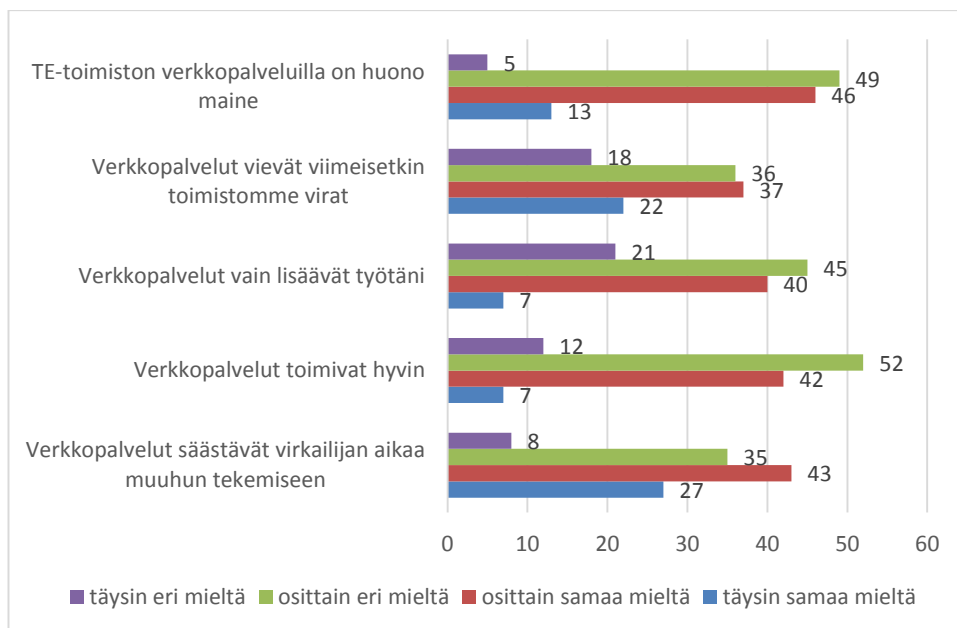
Eniten näkemyseroja toimipaikoittain on väittämissä: verkkopalvelut toimivat hyvin ja verkkopalvelut ovat hyvää palvelua. Eräs vastaaja toteaa avoimessa vastauksessaan: *”verkkopalvelut ovat pyhä lehmä, jolla on kahdet kasvot.”* Toimipaikoittain tarkasteltuna samaa mieltä ollaan eniten siitä että verkkopalvelut tukevat virkailijan jokapäiväistä työtä sekä siitä että TE-toimiston johto kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä.

Kuvioon 13 on kerätty negatiivisten väittämien vastaukset toimipaikoittain painotettuina keskiarvoina. Eniten eroavaisuutta on väittämissä siinä että Kankaanpään toimipaikan vastaajat näkevät muiden toimipaikkojen vastaajiin verrattaessa myönteisempänä verkkopalveluiden maineen, toimivuuden ja asiakasprosessin hyödyn. Verkkopalvelut muuttavat myös virkailijan työnkuvaa huonompaan suuntaan Kankaanpään toimipaikan vastaajien mielestä vähemmän kun muiden toimipaikkojen vastaajien mielestä.



Kuvio 13. Negatiivisiin väittämiin saadut vastaukset toimipaikoittain painotettuina keskiarvoina

Kuvioon 14 on kerätty väittämistä ne, joissa on suurimmat jakaumat vastaajien kesken. Tarkastellaan erityisesti väittämää: ”verkkopalvelut vievät viimeisetkin virat”. Väittämä on saanut toiseksi eniten täysin samaa mieltä vastauksia, verkkopalveluita pitäisi kehittää – väittämän jälkeen. Kaikista vastaajista 19,5 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja vastaajista 32,7 prosenttia on osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä väittämästä on 15,9 prosenttia vastaajista. Avoimissa vastauksissa eräs vastaaja toteaa: ”24/7 on tätä päivää. Olemme kuitenkin niin paljon jäljessä muita keskeisiä organisaatioita verkon hyödyntämisessä ja lähtökohtaisesti kaiken runnominen URA-järjestelmään on ollut todella suuri virhe. Sivustomme on lapsellisen oloinen ja käytettävyys myös. Jos ei ole rahaa kehittää asiakkaiden tarpeista ja palvelusta lähtevää järjestelmää, ei sitä olisi kannattanut tehdä ollenkaan. Iso osa asiakkaista kokisi saaneensa hyvän palvelun nerokkaasti suunnitellun järjestelmän avulla ja resursseja säästään. Nyt olemme kaikki puhelintyttöjä ja ”palvelluksi” tulemisen kokemus hataraksi. Siinä suhteessa tämä vie viimeisetkin virat”.



Kuvio 14. Väittämien vastausten jakauma lukumääräisesti

Tarkastellaan väittämää: verkkopalvelut vievät viimeisetkin toimistomme virat vielä toimipaikoittain ja palvelulinjoittain. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä on Rauman toimipaikan vastaajista 28 %, Porin toimipaikan vastaajista 19,4 %, Harjavallan toimipaikan vastaajista 13 % ja Kankaanpään toimipaikan vastaajista 9 %. Palvelulinjoittain tarkasteltuna väittämän kanssa täysin samaa mieltä on palvelulinja ykkösen vastaajista 25,6 %, palvelulinja kakkosen vastaajista 19,4 % ja palvelulinja kolmosen vastaajista 14 %. Väittämän kanssa osittain samaa mieltä on Kankaanpään toimipaikan vastaajista 45,5 %, Rauman toimipaikan vastaajista 36 %, Harjavallan toimipaikan vastaajista 33 % ja Porin toimipaikan vastaajista 29,3 %. Palvelulinjoittain tarkasteltuna väittämän kanssa osittain samaa mieltä on palvelulinja kakkosen vastaajista 41,7 %, palvelulinja ykkösen vastaajista 25,6 % ja palvelulinja kolmosen vastaajista 14 %. Kaikkiaan yli puolet vastaajista on väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin eri mieltä vastaajista on vain 15,9 prosenttia.

Kysymys on esitetty tarkoituksella provosoivasti. Kun esittelin kysymyksiä testiryhmälle ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä, joku virkailijoista totesi, ettei kai tällaista pelkoa kenellekään ole. Menettämisen tunne on kuitenkin konkreettista tälläkin tasolla. (Erämetsä 2003, 193 – 194.) TE-toimiston virkailijat työskentelevät päivittäin irtisanomis- ja lomautusasioiden kanssa. Tämän lisäksi meneillään olevat ELY-

keskusten YT-neuvottelut ovat varmasti lisänneet menettämisen pelkoa myös TE-toimistoissa.

11.11 Virkailijat tarvitsevat lisää aikaa verkkopalvelujen opettelemiseen

Myös seuraavassa kysymyksessä oli esitetty väittämiä joihin virkailijan piti vastata. Vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Asiat olivat osittain samoja eri tavoin muotoiltuna mitä virkailijoilta oli aiemmin kysytty. Tällä haluttiin varmistaa vastaajien mielipiteitä.

Väittämät esitettiin seuraavasti:

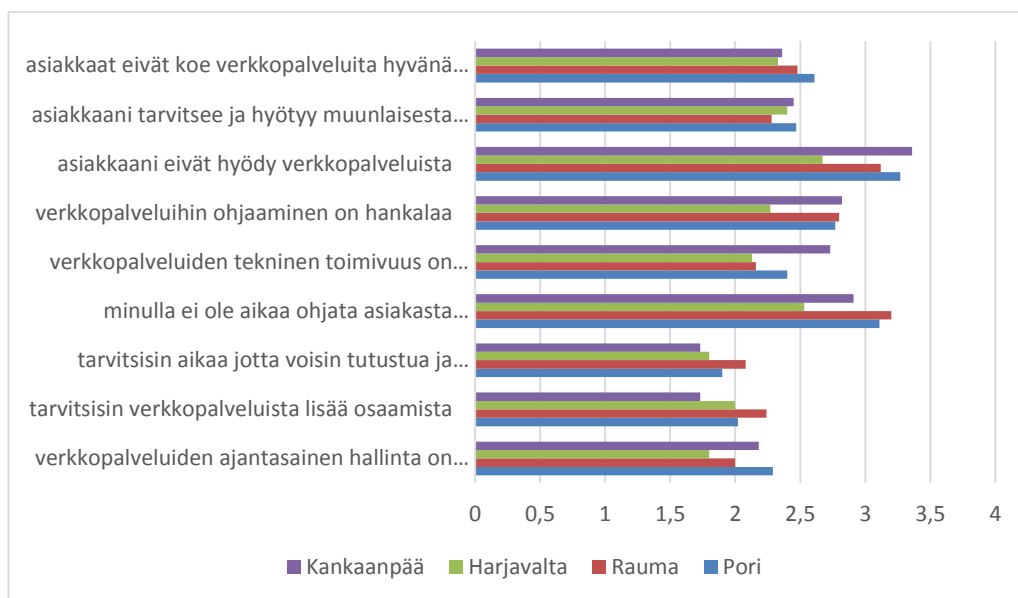
Verkkopalveluiden ajantasainen hallinta on haasteellista minulle
Tarvitsisin verkkopalveluista lisää osaamista
Tarvitsisin aikaa jotta voisin tutustua ja opetella lisää verkkopalveluita
Minulla ei ole aikaa ohjata asiakasta verkkopalveluihin
Verkkopalveluiden tekninen toimivuus on epäluotettavaa
Verkkopalveluihin ohjaaminen on hankalaa
Asiakkaani eivät hyödy verkkopalveluista
Asiakkaani tarvitsee ja hyötyy muunlaisesta palvelusta
Asiakkaat eivät koe verkkopalveluita hyvänä palveluna

Kuvioon 15 on koottu kaikkien virkailijoiden vastaukset väittämiin painotettuina keskiarvoina. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat siitä, että he tarvitsisivat aikaa jotta voisivat tutustua ja opetella lisää verkkopalveluita (ka 1,91) ja siitä että verkkopalveluista tarvitaan lisää osaamista (ka 2,04). Eniten eri mieltä oltiin väittämistä: asiakkaani eivät hyödy verkkopalveluista (ka 3,17) ja minulla ei ole aikaa ohjata asiakasta verkkopalveluihin (3,04).



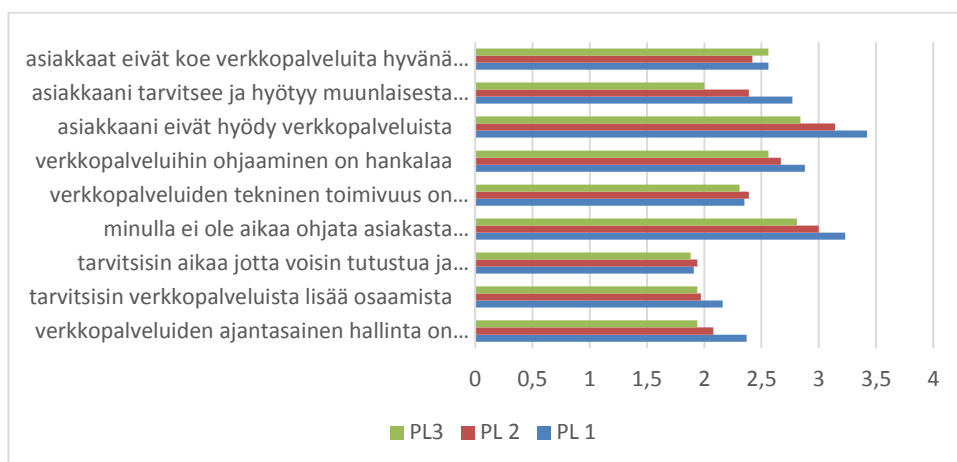
Kuvio 15. Virkailijoiden vastaukset väittämiin painotettuina keskiarvoina

Tarkastellaan vastauksia vielä toimipaikoittain ja palvelulinjoittain. Kuviossa 16 on koottu vastaukset toimipaikoittain painotettuina keskiarvoina. Eniten eroavaisuuksia toimipaikoittain on väittämissä: asiakkaani eivät hyödy verkkopalveluista, verkkopalveluihin ohjaaminen on hankalaa ja minulla ei ole aikaa ohjata asiakasta. Näiden väittämien kanssa on eniten samaa mieltä Harjavallan toimipaikan vastaajat.



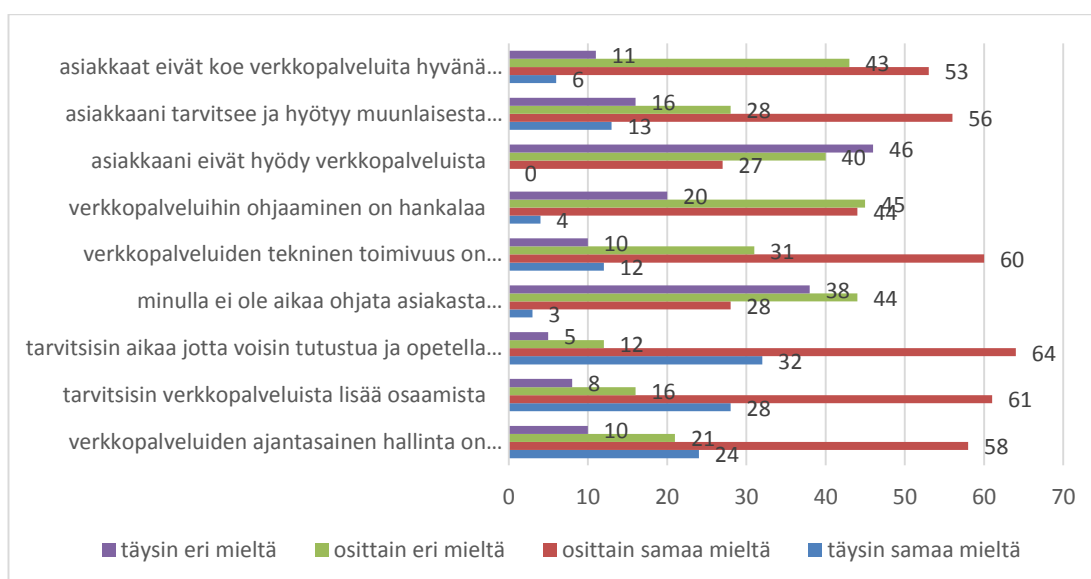
Kuvio 16. Virkailijoiden vastaukset väittämiin painotettuina keskiarvoina toimipaikoittain

Palvelulinjoittain tarkasteltuna väittämissä ei ole niin suuria eroavaisuuksia kun toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna. Erot ovat yllättävän pieniä palvelulinjojen välillä.



Kuvio 17. Virkailijoiden vastaukset väittämiin painotettuina keskiarvoina palvelulinjoittain

Tarkastellaan vielä joitakin väittämien vastausten jakaumia tarkemmin. Mielenkiintoista on huomata miten esimerkiksi väittämä: ”*asiakkaat eivät koe verkkopalveluita hyvänä palveluna*” jakaa vastaajien mielipiteitä. Myös ”*verkkopalveluihin ohjaaminen on hankalaa*” – väittämä jakaa jonkin verran vastaajien mielipiteitä. Hyvä palvelu on varmasti osittain arvokysymys ja palvelu arvioidaan virkailijakohtaisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 179 – 180 ; Viitala 2007, 34.)



Kuvio 18. Väittämiin saatujen vastausten jakauma lukumääräisesti

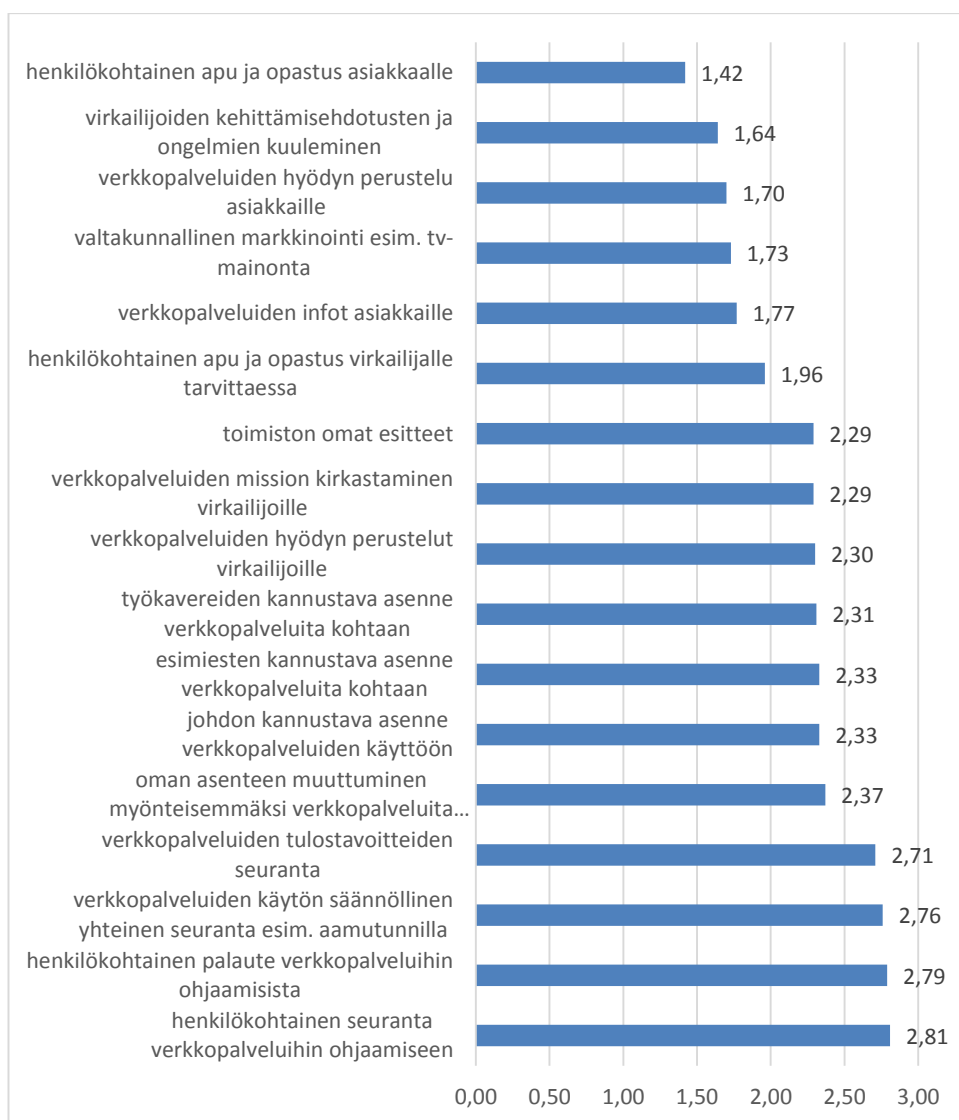
11.12 Asiakkaan verkkopalveluiden käyttöä lisäisi henkilökohtainen apu ja opastus

Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää mitkä asiat lisäisivät virkailijoiden mielestä verkkopalveluiden käyttöä. Kysymyksessä oli väittämiä ja vastausvaihtoehtoja. Vastausvaihtoehdot olivat: *lisäisivät paljon, lisäisivät jonkin verran, lisäisivät vähän ja eivät lisäisi lainkaan*. Kysymykseen oli myös mahdollisuus antaa sanallista vastausta. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: Mitkä asiat mielestäsi lisäisivät verkkopalveluiden käyttöä Satakunnan TE-toimistossa?

Väittämät olivat:

Valtakunnallinen markkinointi esim. tv-mainonta
Verkkopalveluiden hyödyn perustelut virkailijoille
Verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille
Verkkopalvelun mission kirkastaminen virkailijoille
Henkilökohtainen apu ja opastus virkailijalle tarvittaessa
Henkilökohtainen apu ja opastus asiakkaalle
Virkailijoiden kehittämis ehdotusten ja ongelmien kuuleminen
Toimiston omat esitteet
Oman asenteen muuttuminen myönteisemmäksi verkkopalveluita kohtaan
Johdon kannustava asenne verkkopalveluiden käyttöön
Esimiesten kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan
Työkavereiden kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan
Henkilökohtainen seuranta verkkopalveluihin ohjaamiseen
Verkkopalveluiden käytön säännöllinen yhteinen seuranta esim. aamutunnilla
Verkkopalveluiden tulostavoitteiden seuranta
Henkilökohtainen palaute verkkopalveluihin ohjaamisista
Verkkopalveluiden infot asiakkaille

Vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä Satakunnan TE-toimistossa lisäisivät eniten henkilökohtainen apu ja opastus asiakkaalle (ka 1,42). Seuraavaksi eniten samaa mieltä oltiin siitä että verkkopalveluiden käyttöä lisäisivät virkailijoiden kehittämis ehdotusten ja ongelmien kuuleminen (ka 1,64) sekä verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille (ka 1,70). Myös verkkopalveluiden markkinointi ja niistä tiedottaminen esittein tai infoin nähtiin keinona lisätä verkkopalveluiden käyttöä. Myös johdon, esimiesten ja työkavereiden kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan lisäisi vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä. Kuviossa 19 on esitetty vastaajien mielipiteet painotettuina keskiarvoina.

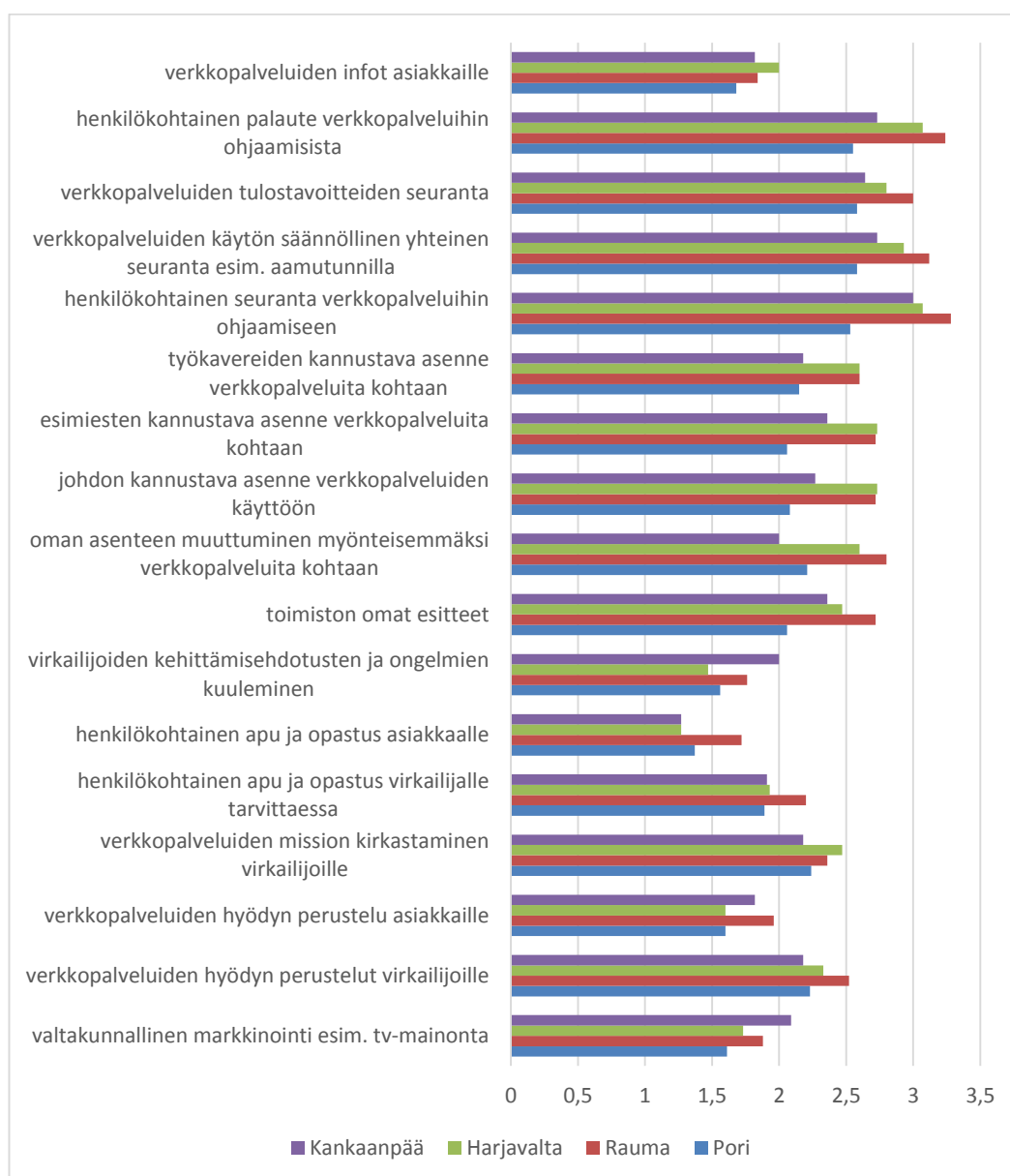


Kuvio 19. Verkkopalveluiden käyttöä lisäävät asiat vastaajien mielestä

Avoimia vastauksia annettiin 10. Niistä kahdessa oltiin verkkopalveluihin pakottamisen kannalla, toinen vastaus oli muotoiltu: ” *Verkkopalveluiden kehittäminen ja asiakkaiden ”pakottaminen” palveluihin. Vrt. Kela, Tulli, Vero, Pankit. Eivät juurikaan tarjoa muuta mahdollisuutta*”. Muut yksittäiset vastaukset koskivat asennetta, tilastointia, vastuuta, palveluiden yksinkertaistamista, koulutusta asiakkaille sekä verkkopalveluiden käytettävyyden parantumista. Eräs vastaus kuulutti myös: ”*TEM:n näkyvämpi rooli asiassa!*”.

Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna mielipiteissä on jonkin verran eroja siinä mitkä asiat virkaileijoiden mielestä lisääisivät verkkopalveluiden käyttöä Satakunnan TE-

toimistossa. Kuviossa 20 on esitetty vastaajien mielipiteitä toimipaikkakohtaisesti painotettuina keskiarvoina.

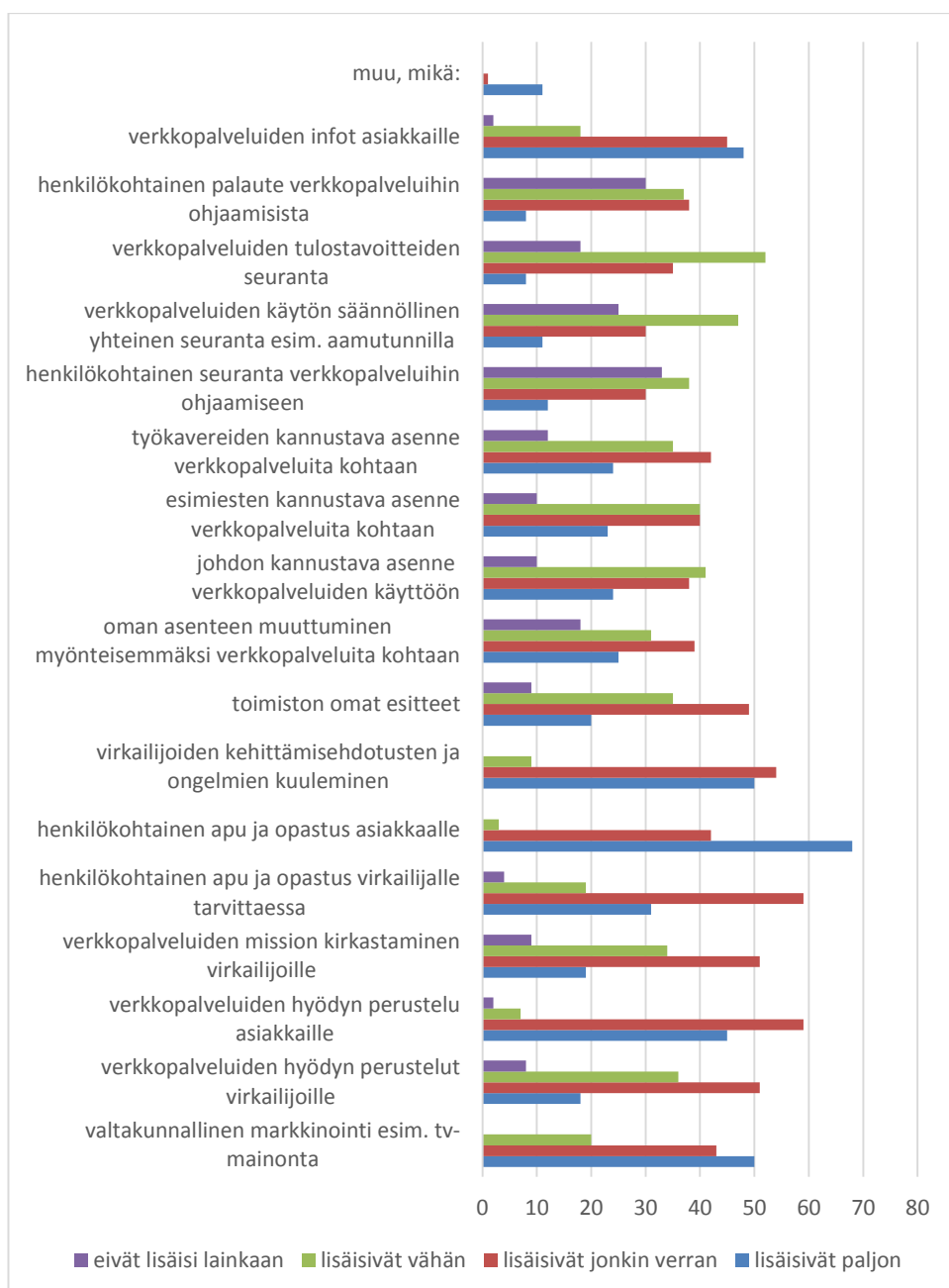


Kuvio 20. Verkkopalveluiden käyttöä lisäävät asiat toimipaikoittain

Porin toimipaikan vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä lisäisi eniten asiakkaille annettu henkilökohtainen apu ja opastus (ka 1,37), virkaileijoiden kehittämisohdotusten ja ongelmien kuuleminen (ka 1,56) sekä verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille (ka 1,6). Rauman toimipaikan vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä lisäisi eniten asiakkaille henkilökohtainen apu ja opastus (ka 1,72), virkailei-

joiden kehittämisehdotusten ja ongelmien kuuleminen (ka 1,76) sekä verkkopalveluiden infot asiakkaille (ka 1,84). Harjavallan toimipaikan vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä lisäisi eniten asiakkaille henkilökohtainen apu ja opastus (ka 1,27), virkailijoiden kehittämisehdotusten ja ongelmien kuuleminen (ka 1,47) sekä verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille (ka 1,6). Kankaanpään toimipaikan vastaajien mielestä verkkopalveluiden käyttöä lisäisi eniten asiakkaalle annettu henkilökohtainen apu ja opastus (ka 1,27), verkkopalveluiden infot asiakkaille (ka 1,82) sekä verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille (ka 1,82).

Tarkastellaan mielenkiinnosta mitkä väittämät jakavat vastausvaihtoehtoja. Vaihtoehtohajonta on suurinta väittämässä: oman asenteen muuttuminen myönteisemmäksi verkkopalveluita kohtaan. Verkkopalveluiden käyttöä lisäisi paljon vastaajista 22,12 prosentin mielestä oman asenteen muuttuminen myönteisemmäksi verkkopalveluita kohtaan. Vastaajista 34,5 prosentin mielestä tämä vaihtoehto lisäisi jonkin verran käyttöä, vastaajista 27,4 prosentin mielestä vähän ja vastaajista 15,9 prosentin mielestä oman asenteen muuttuminen myönteisemmäksi ei lisäisi verkkopalveluiden käyttöä lainkaan.



Kuvio 21. Mitkä asiat lisäisivät verkkopalveluiden käyttöä

11.13 Virkaileijat haluavat lisää koulutusta verkkopalveluista

Kyselyn avulla haluttiin myös kartoittaa virkaileijoiden halukkuutta saada koulutusta verkkopalveluista sekä kiinnostusta kehittämistyöhön. Kysymysten tarkoituksena oli myös tällä tavalla kartoittaa virkaileijoiden asenteita verkkopalveluihin. Kysymyksellä

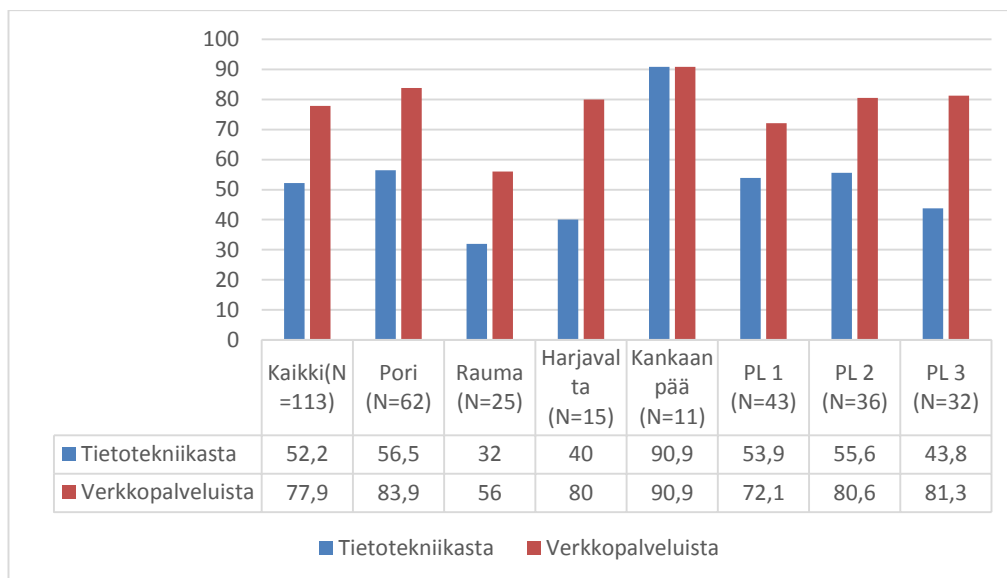
haluttiin myös kartoittaa paljonko virkailijat haluavat lisää osaamista verkkopalveluiden lisäksi yleensä tietotekniikasta. Ensiksi kysyttiin haluaisiko virkailija lisää koulutusta tietotekniikasta ja heti tämän kysymyksen jälkeen haluaisiko virkailija lisää koulutusta verkkopalveluista. Taulukkoon on koottu vastaukset sekä tietotekniikan että verkkopalveluiden koulutuksen toiveista.

Taulukko 11. Virkailijoiden halu saada lisää koulutusta

Tietotekniikasta	Verkkopalveluista	
Kyllä	Kyllä	47.80 %
Ei	Ei	18.60 %
Ei	Kyllä	30.10 %
Kyllä	Ei	3.50 %

Vastaajista 47,8 prosenttia haluaisi lisää koulutusta sekä tietotekniikasta että verkkopalveluista. Vastaajista 30,1 prosenttia haluaisi lisää koulutusta verkkopalveluista mutta ei halua koulutusta tietotekniikasta. Vastaajista 3,5 prosenttia haluaisi lisää koulutusta tietotekniikasta mutta ei koulutusta verkkopalveluista. Lisää koulutusta kummastakaan ei halunnut 18,6 prosenttia vastaajista.

Kuviossa on kuvattu prosenteissa koulutushalukkuus kaikkien vastaajien, toimipaikkojen ja palvelulinjojen kesken. Koulutusta lisää sekä tietotekniikasta että verkkopalveluista haluaisi eniten Kankaanpään toimipaikan vastaajat (90,9 %). Palvelulinjoittain tarkasteltuna lisää koulutusta verkkopalveluista haluisi eniten palvelulinja kolmosen vastaajat (81,3 %). Lisää koulutusta tietotekniikasta haluaisi eniten palvelulinjoista palvelulinja kakkosen vastaajat (55,6 %).



Kuvio 22. Koulutushalukkuus prosentteina toimipaikoittain ja palvelulinjoittain

Virkailijoilta kysyttiin seuraavaksi millaista koulutusta he haluaisivat verkkopalveluista. Kysymyksessä oli lueteltuina eri tapoja. Jokaiseen tapaan oli vastattava. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Haluaisin ja en haluaisi”.

Koulutusvaihtoehdot oli esitetty seuraavasti:

Valtakunnallista henkilöstökoulutusta

Verkossa tapahtuvaa koulutusta esim. Moodlen kautta

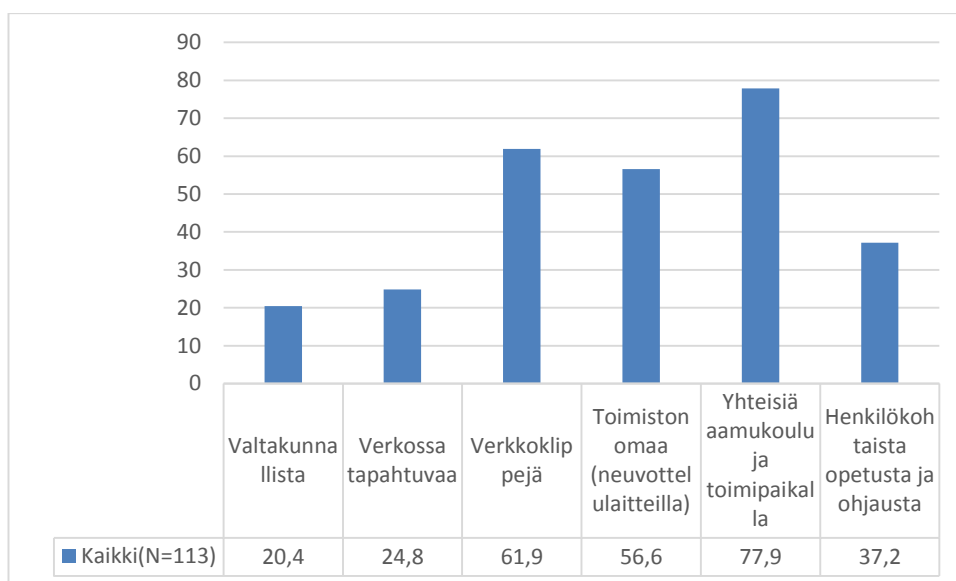
Verkkoklippejä joita voisi katsoa tarpeen tullen

Toimiston omaa verkkokoulutusta esim. videoneuvottelulaitteiden kautta

Yhteisiä aamukouluja toimipaikalla

Henkilökohtaista opetusta ja ohjausta

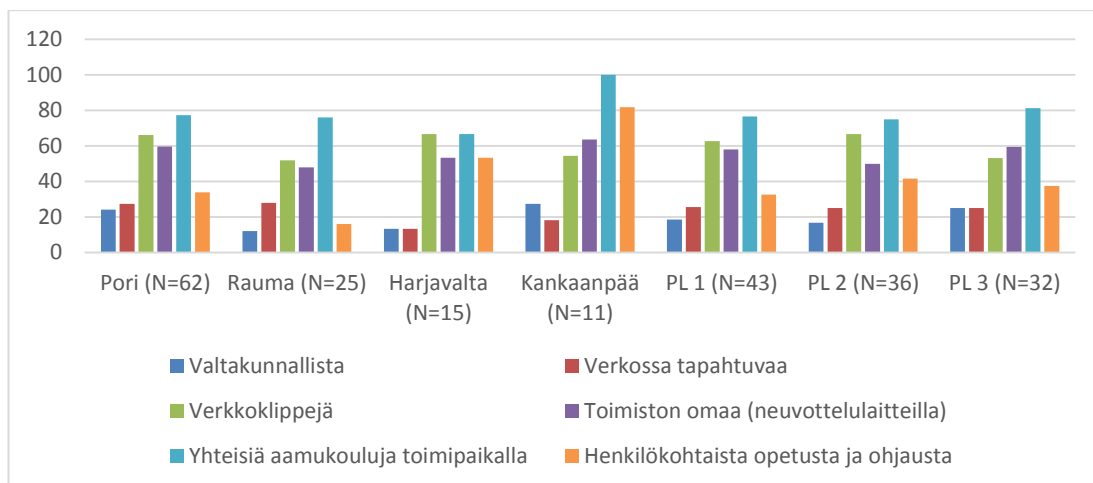
Vastaajista 77,9 prosenttia haluisi verkkopalvelukoulutuksen tapahtuvan yhteisinä aamukouluina toimipaikalla. Toiseksi eniten vastaajat haluaisivat koulutusta verkkopalveluista verkkoklippien kautta (61,9 %). Seuraavana vaihtoehtona eniten kannatusta sai toimiston oma verkkokoulutus esim. videoneuvottelulaitteilla (56,6 %). Kuvioon on koottu tietoja vastauksista.



Kuvio 23. Koulutustavat prosentteina joita halutaan verkkopalveluista

Kuvioon on koottu vastaukset prosenttiluvuin sekä toimipaikoittain että palvelulinjoittain. Tarkastellaan miten vastaukset eroavat toimipaikoittain ja palvelulinjoittain. Porin, Rauman ja Harjavallan toimipaikkojen vastaajat haluaisivat eniten verkkokoulutuksen tapahtuvan yhteisinä aamukouluina toimipaikalla ja toiseksi verkkoklippien avulla, joita voisi katsoa tarpeen tullen. Kankaanpään toimipaikan kaikki vastaajat haluaisivat verkkopalveluista yhteisiä aamukouluja toimipaikalla ja seuraavaksi eniten henkilökohtaista opetusta ja ohjausta.

Palvelulinjoittain tarkasteltuna halukkuudet verkkopalveluiden koulutustavoista eivät eroa kovinkaan paljon toisistaan. Myös määrät eri tavoissa kolmella palvelulinjalla ovat hyvin saman suuruisia.



Kuvio 24. Koulutustavat prosentteina joita halutaan verkkopalveluista toimipaikoit-
tain ja palvelulinjoittain

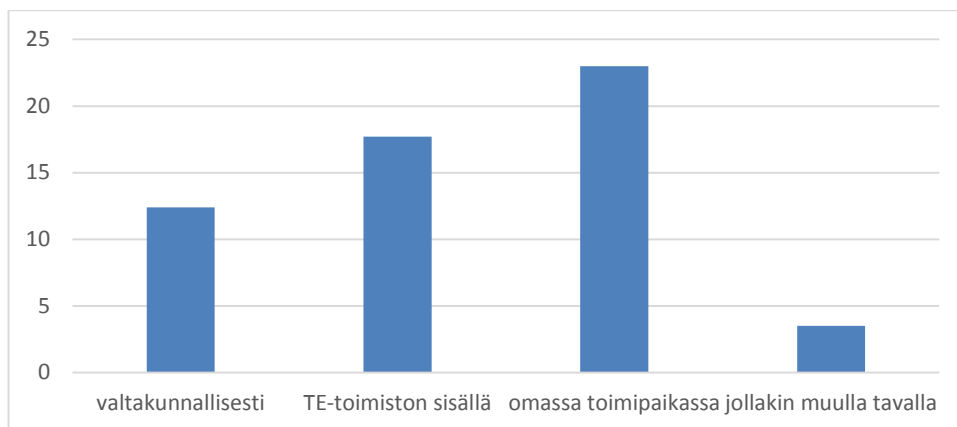
11.14 Virkailijat haluavat olla mukana kehittämässä verkkopalveluita

Viimeisenä kysymyksenä esitettiin: ”*haluaisin olla mukana kehittämässä verkko-
palveluita*”. Taulukossa oli seuraavat vaihtoehdot:

valtakunnallisesti
TE-toimiston sisällä
omassa toimipaikassa
jollakin muulla tavalla:

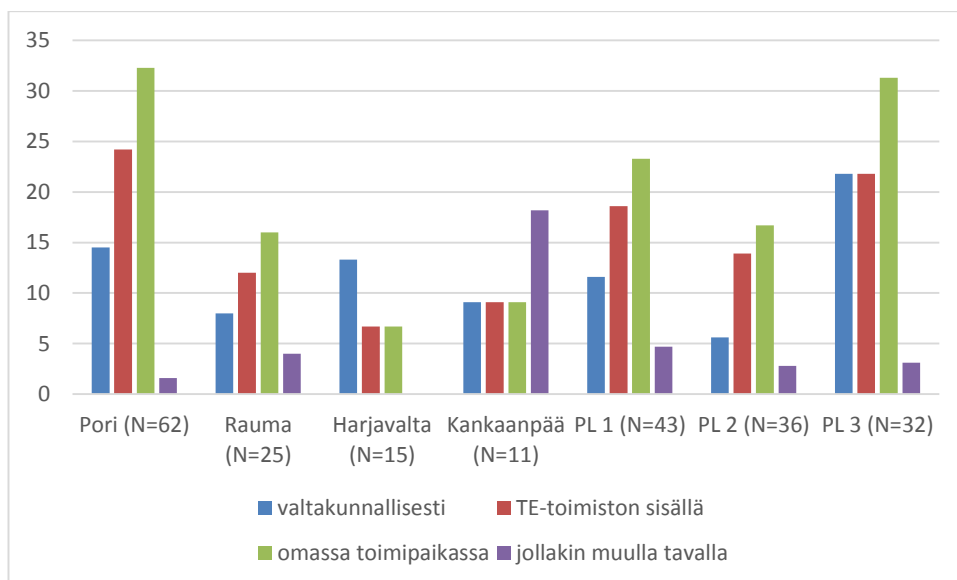
Vastausvaihtoehdot olivat: ”*haluaisin ja en haluaisi*”. Jollakin muulla - tavalla koh-
dassa oli vielä mahdollisuus antaa avoin vastaus.

Kuvioon on koottu vastaukset prosentteina. Vastaajista 23 prosenttia haluaisi olla
mukana kehittämässä verkkopalveluita omassa toimipaikassaan. Koko TE-toimiston
sisällä verkkopalveluiden kehittämistyössä haluaisi olla mukana 17,7 prosenttia vas-
taajista.



Kuvio 25. Vastaajien verkkopalveluiden kehittämishalu prosentteina

Kuvio on koottu vastaukset toimipaikoittain ja palvelulinjoittain prosentteina. Porin ja Rauman toimipaikan vastaajat haluaisivat olla eniten mukana kehittämässä verkkopalveluita omassa toimipaikassaan. Harjavallan toimipaikan vastaajat haluaisivat olla mukana kehittämässä verkkopalveluita eniten valtakunnan tasolla ja Kankaanpään toimipaikan vastaajat jollakin muulla tavalla. Palvelulinjoittain tarkasteltuna palvelulinja 3:n vastaajat haluavat olla mukana palvelulinjoista eniten verkkopalveluiden kehittämisessä.



Kuvio 26. Vastaajien verkkopalveluiden kehittämishalu prosentteina toimipaikoittain ja palvelulinjoittain

Avoimia vastauksia annettiin kaksi. Toinen vastaus koski verkkopalveluiden kehittämistä: *”olisi hyvä olla olemassa ns. palautekanava johon voisi laittaa epäkohtia verkkopalveluissa ja täytyisi olla varmuus että toiveita/kehittämisehdotuksia viedään näin eteenpäin.”*

Kyselyn lopussa oli mahdollisuus vapaaseen sanaan. Tätä mahdollisuutta käytti 32 vastaajaa. Vastauksissa yhdeksässä kiiteltiin jollakin tavalla kyselyä. Eräs vastaaja totesi: *”Hyvä kysely, toivottavasti saat rehellistä palautetta mahd. monilta. Verkkopalvelut on näyttäytynyt ”kuplalta” joka puhkeaa te-toimistoissa virkailijatasolla. Tämä on kuin köyhän miehen rantarolex. Jos se olisi aito, se olisi osa kestäväää kehitystä ja tukisi positiivisesti työtämme. Verkoasointi on parhaimmillaan ihanaa! Sen pitäisi kuitenkin loistaa kyvykkyydellään ja antaa lisäarvoa niin asiakkaille kuin työntekijöille, kun henkilökohtainen asiakkaan kohtaaminen vähenee tai on jo loppunut!”*

Verkkopalveluiden käyttöön ja ohjeistukseen viitattiin kahdeksassa vastauksessa. Ohjeistuksiin kaivattiin lisää selkeyttämistä. Markkinointioppia mm. Kelalta ehdotettiin kolmessa vastauksessa. Verkkopalveluiden hyödystä eräs vastaaja kirjoitti: *”Verkkopalveluilla tavoitellut hyödyt eivät ole vielä riittävästi tulleet näkyviksi TE-toimiston työssä. Tässä vaiheessa verkkopalveluiden kehittyessä teknisessä tekemisessä on tullut paljon uudenlaista seuraamista, rastittelua ym. Ainakaan vielä rutiniuntuenteiset asiat eivät siinä määrin hoidu verkossa, että oikeasti jäisi aikaa aitoon monikanavaisuuteen ja tarvittaessa asiakkaan kohtaamiseen myös kasvokkain, kuten mainoksissamme lupaamme.”*

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitkä seikat ja asiat vaikuttavat Satakunnan TE-toimiston virkailijoiden näkökulmiin ja asenteisiin verkkopalveluita kohtaan. Kyselyyn vastausprosentti oli 78,5 ja virkailijat vastasivat kyselyn vapaaehtoisiiin avoimiin kysymyksiin hyvinkin kattavasti ja laajasti. Kyselyn avulla saatiin runsaasti eri-

laista tietoa siitä, millaisena työhallinnon verkkopalvelut näyttäytyvät virkailijoille. Kyselyn avulla saatiin myös tietoa siitä, millaista koulutusta ja miten, vastaajat haluavat verkkopalveluista.

Vastauksissa on toimipaikkakohtaisia eroja. On vaikeaa sanoa onko esimerkiksi asenne verkkopalveluihin peräisin organisaatiokulttuurista vai vaikuttaako toimipaikan työmarkkinatilanne, erilaiset henkilöstöresurssit, toimintamalli, työyhteisön koko tai virkailijoiden tehtäväkuvat saatuihin vastauksiin. Joka tapauksessa virkailijat tunnistavat ja tunnustavat osittaisen negatiivisen asenteensa verkkopalveluita kohtaan.

Vastausten perusteella syntyi käsitys, että pääosin virkailijat ovat ymmärtäneet verkkopalveluiden roolin tärkeyden omassa työssään. Vastaajista liki 80 prosenttia haluaa lisää koulutusta verkkopalveluista. Jos verkkopalveluiden tärkeää roolia ei ymmärrettäisi, niin tuskin koulutushalukkuus olisi näin korkea. Virkailijoiden positiivisesta asenteesta verkkopalveluita kohtaan kertoo myös se että virkailijat haluavat olla mukana kehittämässä verkkopalveluita. Vaikka vastausten prosenttiluvut vaikuttavat pieniltä, on hyvä muistaa että vastaajista esimerkiksi jopa 26 virkailijaa on halukas kehittämään verkkopalveluita omassa toimipaikassa.

Vastausten mukaan muutosjohtaminen suhteessa verkkopalveluihin on onnistunut Satakunnan TE-toimistossa hyvin. Työ- ja elinkeinoministeriö, TE-toimiston johto ja esimiehet kannustavat vastaajien mukaan ohjaamaan asiakkaita verkkopalveluihin. Myös tulostavoitteet ovat vastausten mukaan ymmärretty verkkopalveluihin kannustaviksi. Itseäni jää mietityttämään hieman ristiriitainen tulos toisessa kysymyksessä. Kysymys jossa kysyttiin mitkä asiat lisäisivät verkkopalveluiden käyttöä, saa johdon ja esimiesten kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan kannatusta. Eli toisaalta vastaajat ovat sitä mieltä että johdon ja esimiesten kannustus on hyvää ja toimivaa mutta toisaalta tämän kannustuksen lisäämisen nähdään lisäävän myös verkkopalveluiden käyttöä. Tätä seikkaa olisi mielenkiintoista tutkia myöhemmin lisää. Olisi hyvä tietää millaista kannustusta henkilöstö johdolta ja esimiehiltä odottaa lisää. Henkilökohtaiset seurannat ja palautteet eivät kyselyssä ainakaan nousseet toivelistan kärkeen, vaan jakoivat vastaajien ääniä.

Vastausten mukaan yli puolet Satakunnan TE-toimiston virkailijoista uskovat että verkkopalvelut vievät toimiston viimeisetkin virat. Tulos on erittäin huolestuttava. Pelkoon liittyy usein muutosvastarintaa. Muutosvastarinta vaikuttaa tahtomattaan asenteeseen ja oppimiseen. Pelkäävä työyhteisö ei voi olla tehokas! Pelkoa ja sitä kautta muutosvastarintaa pitäisi jollakin tavoin lievittää, jos mahdollista. Satakunnan TE-toimistossa ovat resurssit pienentyneet vuosittain. Resurssien väheneminen ei johtune verkkopalveluiden käytöstä. Verkkopalvelut pitäisi kokea mahdollisuutena, ei uhkana.

Vastauksissa esiintyy hyvin paljon kritiikkiä verkkopalveluita kohtaan. Varsinkin työnhaun aloitus- verkkopalvelu saa paljon moitteita. Tämä verkkopalvelu kuitenkin nousee kysymyksessä: mikä verkkopalvelu hyödyttää työtäsi, karkisijoille. Työnhaun aloitus- verkkopalvelu hyödyntää vastausten mukaan kaikkien palvelulinjojen virkailijoiden työtä. Tämä palvelu on ensimmäinen johon uusi asiakas TE-toimistossa tutustuu. Se siis brändää ensimmäisenä TE-toimistoa ja antaa ensimmäisen mielikuvan TE-toimiston toiminnasta. Olisi hyvä, että palvelu olisi kaikin tavoin karkituote TE-toimistossa ja antaisi heti asiakassuhteen alussa kuvan toimivasta organisaatiosta.

Verkkopalvelut koetaan hyvänä palveluna silloin kun ne toimivat ja tuovat lisäarvoa sekä asiakkaalle että virkailijalle. Nyt verkkopalvelut näyttäytyvät vastausten perusteella ”ei aina niin virkailija työtä helpottavana”. Verkkopalvelut ovat jääneet hieman irrallisiksi toiminnoiksi. Verkkopalveluita kehitetään mutta asiakas- ja työprosessit eivät ole saaneet niistä sitä hyötyä mitä niillä on haettu. Monissa vastauksissa kuvattiin verkkopalveluiden tuomaa ”lisäprosessia” virkailijan työhön. Verkkopalveluiden aitoa hyötyä on vaikea mieltää jos virkailijan työ muuttuu niiden myötä erilaisten muistilistojen seurannaksi ja tietojärjestelmän palvelemiseksi. Mitä enemmän virkailija ohjaa asiakkaita verkkopalveluihin, sitä enemmän hänen työaikansa sitoutuu verkkopalveluista tuleviin seurantatehtäviin.

13 KEHITTÄMISAJATUKSIA

Satakunnan TE-toimiston verkkopalvelukyselyyn vastaajat haluaisivat verkkopalveluista valtakunnallista markkinointia. Tätä toivetta on esitetty ministeriölle jo vuosia. Valtakunnallinen markkinointi varmasti kannustaisi ja tukisi virkailijoiden arkityötä verkkopalveluiden markkinoinnissa.

Kuten aiemmin totesin, verkkopalvelut ovat jääneet irrallisiksi toiminnoiksi. TE-toimiston tulevaisuuden visio voi olla kirkas ministeriön ja päättäjien tasolla. Visio ei nyt välity ”rivivirkailijalle” asti tai sitä ei osata ainakaan tulkita. Verkkopalveluita on markkinoitu henkilöstölle aikaa säästävänä ja työtä helpottavana. Nyt se ei ole sitä vielä. Uskon että henkilöstö kestäisi ja ymmärtäisi paremmin ajoittaisen tietojärjestelmän takkuilun, muutosmyllerryksen ja jatkuvat uudistukset jos henkilöstöllä olisi selkeämpi visio siitä mihin ollaan matkalla. Visiolla tarkoitan sitä, että jokaisella virkailijalla syntyisi mielikuvia siitä millainen hänen työpäivänsä vaikka palvelulinjajäsenen virkailijana on esimerkiksi vuoden päästä. Uudistuksista ei ole kerrottu tarinaa, ja sitä kautta visio puuttuu. Verkkopalveluilla pitäisi olla tarina, tarina siitä miten kiehtovaksi virkailijan työ muuttuu kun rutiiniluonteiset tehtävät hoituvat tietotekniikan avulla. Ei riitä, että verkkopalveluita markkinoidaan henkilöstölle sillä, että ne säästävät aikaa kasvokkain tapahtuvalle palvelulle. Verkkopalvelut pitäisi kytkeä tiiviimmin ja selvemmin asiakasprosessiin. Jokaisessa TE-toimistossa on varmasti joitakin hyviä käytäntöjä miten verkkopalveluita ja asiakasprosesseja nivotaan yhteen. Näistä käytännöistä olisi hyvä keskustella ja jakaa niitä käytäntöön.

Vastausten mukaan Satakunnan TE-toimiston virkailijoista jopa 23 haluaisi verkkopalveluista valtakunnallista koulutusta. Siksi olisi toivottavaa että verkkopalveluista tulisi valtakunnallista koulutusta, vaikka videoneuvottelulaitteiden kautta. Tämän lisäksi verkossa tapahtuvaa koulutusta haluaisi esimerkiksi Moodlen kautta 28 virkailijaa. Verkkoklippien avulla verkkopalveluita haluaisi opiskella 70 virkailijaa. Koulutushalukkuus on puhuttelevaa.

Virkailijat haluavat olla myös mukana kehittämässä verkkopalveluita. Valtakunnallisesti verkkopalveluiden kehittämisessä haluaa olla mukana 14 virkailijaa. Kouluttau-

tumis- ja kehittämishalukkuus kertovat että verkkopalvelut koetaan tärkeänä asiana. Aktiivinen osallistuminen muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen mahdollistaisi muutokseen liittyvien tunteiden käsittelyn ja auttaisi muutosprosessissa.

Kysymyksessä mitkä asiat lisäisivät verkkopalveluiden käyttöä, kuudesta eniten kannatusta saaneista asioista viisi on toteutettavissa Satakunnan TE-toimistossa. Vastauksien mukaan verkkopalveluiden käyttöä lisäisi asiakkaille järjestetyt verkkopalveluinfot. Verkkopalveluinfoja on järjestetty jo aiemmin vaihtelevasti toimipaikoittain. Toive näiden infojen järjestämiseen on selkeä jokaisessa toimipaikassa. Infojen järjestämisen kautta myös apu ja etenkin opastus asiakkaille – toive toteutuisi ainakin osittain.

Myös omat esitteet verkkopalveluista saa kannatusta. Koska yleisin tapa, vastausten mukaan, on ohjata asiakkaita verkkopalveluihin henkilökohtaisesti, toive on ymmärrettävää. Voisiko eri verkkopalveluita jotenkin tuotteistaa vielä selkeämmin? Omalla esitteellä verkkopalveluista on varmasti myös puolensa siinä, että esitteen kautta myös virkailija itse muistaa eri verkkopalvelumahdollisuudet. Esite toimisi siis myös muistin tukena. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että kaikki verkkopalvelut eivät suinkaan ole tuttuja jokaiselle virkailijalle. Näin esitteillä tehtäisiin verkkopalveluita myös tutuksi virkailijoille.

Vastausten mukaan virkailijat haluavat toimipaikkakohtaisia koulutuksia verkkopalveluista. Verkkopalvelut kehittyvät lähes jatkuvasti ja opiskelu muutoksista virkailijatasolla on vaihtelevaa. Toimipaikkakohtaisia koulutuksia on järjestettävä enemmän ja säännöllisemmin. Vastausten mukaan toivottiin myös tietotekniikkakoulutusta. Millaista koulutusta tästä toivotaan, jää selvitettäväksi. Yleinen tietotekniikkaosaaminen ja verkkopalveluiden osaaminen varmasti tukevat toinen toisiaan.

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että virkailijat toivovat omien kehittämis ehdotusten ja ongelmien parempaa kuulemistä. Verkkopalveluiden toiminnasta ja esiin tulleista ongelmista on mahdollisuus antaa palautetta sähköisesti URA:n palautelaatikko - järjestelmän kautta. Nämä palautteet ovat kaikkien virkailijoiden nähtävillä ja käytettävissä. Jään pohtimaan eivätkö kaikki virkailijat tiedä tästä mahdollisuudesta vai tarkoitetaanko vastauksilla jotakin muuta. Haluaisiko virkailija antaa muunlaista pa-

lautetta? Koskevatko palautteen kuuleminen esimerkiksi sitä miten verkkopalvelut kytkeytyvät itse asiakasprosessiin? Kysymys jää auki kahdelta osalta; mistä asioista virkailijat haluaisivat enemmän omaa ajatustaan esiin ja mikä olisi toimivin foorumi tälle tarpeelle?

Joka tapauksessa virkailijat haluavat vastausten mukaan olla mukana kehittämässä verkkopalveluita etenkin omassa toimipaikassaan. Voisiko halukkaiden kanssa perustaa TE-toimistoon verkkopalveluryhmän? Ryhmä voisi miettiä konkreettisia ehdotuksia miten verkkopalveluita voitaisiin kehittää ja mitä omassa toimipaikassa ja työssään voitaisiin tehdä verkkopalveluiden käytön lisäämiseksi. Ryhmä voisi ainakin aluksi miettiä ja suunnitella verkkopalveluinfon sisältöä, esitteitä ja koulutustarpeita. Vaikka ryhmään kuuluisi virkailijoita runsaastikin eri toimipaikoista, jokainen virkailija voisi tehdä ainakin jonkun osan näistä asioista. Vaikka perustettava ryhmä kuormittaisikin henkilöstöä, sen kautta varmasti syntyisi yhteistyötä ja osaamista. Henkilöstö pääsisi näin itse vaikuttamaan asioihin ja saisi osallistua työyhteisön kehittämiseen.

Asetin tälle opinnäytetyölleni laajat tavoitteet. Paitsi että verkkopalvelut kiinnostavat minua, olen myös kiinnostunut asioista ilmiöiden takana. Olen pohtinut pitkään opinnäytetyössäni esitettyjä asioita, mitä ihmiset tuntevat ja ajattelevat toimintansa takana. Pidän kehittämisestä juuri siksi että se haastaa miettimään asioita hieman laajemminkin.

Opinnäytetyöni muodostui kuitenkin laajemmaksi kuin sen alkuperäinen tarkoitus oli. Työn tarkoituksena oli saada esiin virkailijoiden asenteita ja ajatuksia verkkopalveluista. Siinä onnistuin. Vastausten määrä yllätti ja sitä kautta aineiston määrä. Samoin se, että verkkopalvelut herättävät näin paljon tunteita.

Virkailijoiden positiivinen suhtautuminen verkkopalveluiden koulutukseen ja kehittämiseen yllätti minut positiivisesti. Omalta osaltani olen valmis jakamaan tietoa verkkopalveluista esimerkiksi aamukoulujen muodossa ja haluaisin ideoida lisää tuota verkkopalveluryhmää.

Opinnäytetyössäni sain vastauksia esitettyihin kysymyksiini, mutta toisaalta minusta tuntuu että uusia kysymyksiä heräsi vähintään saman verran. Kyselyn laajuudesta johtuen osa vastauksista jäi ohuemmalle analysoinnille. Vastauksiin voi toki palata myöhemminkin. Mielenkiintoista olisi tehdä tämä kysely uudestaan Satakunnan TE-toimistossa esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua. Pohdin myös millaisia ajatuksia muissa TE-toimistoissa on verkkopalveluista. Mitkä asiat nähdään ja koetaan samantlaisina ja mitkä erilaisina. Toivon että kyselyssä esitetyt kysymykset ja niihin saadut vastaukset herättävät jatkossakin keskustelua ainakin omassa työyhteisössämme.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy
- Anttila P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Helsinki: AKATIIMI Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO & Työterveyslaitos.
- Caproni, P. 2005. Management skills for everyday life. The Practical Coach. Second edition. United States of America. Pearson Education, Inc.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän amattikorkeakoulu.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 2009. L 20.11.2009/897.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta.2012. L 28.12.2012.
- Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 2003. L 24.1.2003/13.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rushkoff, D. 2013. Present Shock. When Everything Happens Now. New York: Current.

Satakunnan työ- ja elinkeinotoimiston sisäiset intranet-sivut. 2014. Viitattu 11.10.2014.

Toivanen, M. 2006. Sähköisten asiointipalveluiden kehittäminen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.10.2014. <http://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67612/951-44-6648-9.pdf?sequence=1>

Tuominen, T. 2014. Sähköisten palveluiden hankesalkku 2014-2016 ja monikanavaisuus TE-palveluissa. Ura- ja verkkopalvelujen vastuuhenkilöverkoston neuvottelupäivät 2.10.2014.

Ukkonen, K. 2014. Oma asiointi. Ura- ja verkkopalvelujen vastuuhenkilöverkoston neuvottelupäivät 3.10.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta. TEM/1198/03.10.02/2013.

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2014. Viitattu 11.10.2014. http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/rakenemuutos_ja_tyomarkkinoiden_toimivuus_ohjelma/tyopolitiikan_palvelurakennearviointi/tyopolitiikan_palvelurakennearviointi_vali_tarkastelussa.115022.news

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Helsinki: Työturvallisuuslaitos

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. 2.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Julkaisemattomat lähteet:

TE-palvelu-uudistus 2012 - 2015. TE-palvelujen tiekartta. 16.12.2013.

ENSIMMÄINEN SÄHKÖPOSTIViesti

Hei kaikille ympäri Satakuntaa!

Verkkopalvelut ovat nousseet nopeasti työmme yhdeksi tärkeäksi elementiksi. **Meidän virkailijoiden mielipiteet ja ajatukset jäävät usein turhan pienelle huomiolle. Nyt on hyvä sauma saada ajatuksemme ja mielipiteemme esiin!**

Opiskelen SAMK:ssa liiketaloutta ja opintoihini kuuluu opinnäytetyön laatiminen. Opinnäytetyöni aiheena on Satakunnan TE-toimiston virkailijoiden ajatukset ja mielipiteet verkkopalveluista. Tuo opinnäytetyön nimi varmasti jalostuu vielä mutta kysely Sinulle Satakunnan TE-toimiston virkailija tulee tässä postissa.

Opinnäytetyölläni haluan tutkia ja selvittää mitä mieltä olet meidän verkkopalveluista. Kyselyssä kysyn mm. mitkä verkkopalveluista hyödyttävät työtäsi, miten ohjaat asiakkaita verkkopalveluihin ja mitkä asiat mielestäsi lisääisivät verkkopalveluiden käyttöä. Katsantokanta aiheeseen tapahtuu nimenomaan Sinun, virkailijan näkökulmasta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, kysely on luottamuksellinen eikä opinnäytetyössäni (eikä muutenkaan!) käy ilmi yksittäisten virkailijoiden vastaukset. Kysymykset ovat pääosin väittämiä tai monivalintatehtäviä. Myös vapaalle sanalle olen antanut tilaa ja se on enemmän kun tervetullutta ☐. Uskon vilpittömästi että kyselyyn vastaamisella on monia hyötyjä. Sen lisäksi että saat mielipiteesi esiin, pystymme myös esim. suunnittelemaan omia toimiston sisäisiä koulutuksia ja helpottamaan muuten omaa työtämme.

Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa n. 20 minuuttia. Ja pikkasen energiaa ☐. Jos koet ettei verkkopalvelut ole sun juttusi, vastaa kyselyyn silti. **Kyselyssä ei ole kyse siis kiinnostuksesta, osaamista vaan mielipiteestäsi verkkopalveluita kohtaan!**

Jotta me ja työyhteisömme hyötyisimme mahdollisimman paljon tästä kyselystä, tarjoan palkintojakin ;o). Jokainen toimipaikka jonka kyselyn vastausprosentti nousee yli 65% saa palkinnoksi täytekakkua! Joten Pori, Rauma, Harjavalta ja Kankaanpää – ei kun mielipiteenne kuuluviin kyselyn kautta!

Linkki kyselyyn, **VASTAUSAIKAA ON 21.10.2014 KLO 16.30 ASTI:**

<https://www.webpolsurveys.com/S/B66DABBF222799EF.par>

Jos Sinulla on kysyttävää kyselystä, otathan yhteyttä, vastaan mielelläni

Satu

TOINEN SÄHKÖPOSTIViesti

Hei!

Verkkopalvelukyselyn vastausaika on nyt puolessa välissä. Kiitos tähän mennessä 60:lle vastanneelle :) Vastausprosentit toimipaikoittain: 21,4%, 41%, 45% ja 50%.

Vielä on aikaa vastata ja saada omaa mielipidettään esiin.

Satu

KOLMAS SÄHKÖPOSTIVIESTI

Hei!

Verkkopalvelukyselyyn on vielä mahdollisuus vastata. Kysely sulkeutuu huomenna klo 16.30 Jos emmit vielä vastaamista, pari faktaa...

Tulen analysoimaan tietoa siten ettei yksittäinen vastaaja erotu. Eli kyselyssä kysytään toimipaikkaa ja palvelulinjaa (tiedot pakollisia). En opinnäytetyössäni tule julkaisemaan vastauksia siten että yksittäisen virkailijan vastaus toimipaikoittain ja palvelulinjoittain erottuisi. Eli tutkin ja julkistan vastaukset joko toimipaikoittain tai palvelulinjoittain, en niin että esimerkiksi tähän vastasi Kankaanpään 1-palvelulinja näin ja näin...

Sitten uusimmat prosentit; ne ovat 67 %, 63 %, 61 % ja 41 %. Eli nyt palkkion (eli täytekakun) syöminen voi olla kiinni ihan Sinun vastaamisesta! Nuo 63 ja 61 prosenttia ovat sellaisia prosentteja että se 65 % täyttyy jo yhden lisävastaajan ansiosta. Oletko Sinä se joka varmistaa tämän? Tuo 41 % nousu 65 % ei ole myöskään monesta vastauksesta kiinni, kyse on muutamasta vastaajasta...

En paljasta nyt toimipaikkakohtaisesti noita lukuja, mutta kaikilla on täysin realistinen mahdollisuus päästä tuohon 65 %!

Vastauksia on tullut 92!

Ja vielä linkki kyselyyn:

<https://www.webropolsurveys.com/S/B66DABBF222799EF.par>

Satu

VERKKOPALVELUKYSELY SATAKUNNAN TYÖ-JA ELINKEINOTOIMISTON
VIRKAILJOILLE

1. Missä toimipaikassa työskentelet pääasiassa? *

- ☐ Pori
☐ Rauma
☐ Harjavalta
☐ Kankaanpää

2. Mihin palvelulinjaan kuulut TE-toimistossa? *

- ☐ Palvelulinja 1
☐ Palvelulinja 2
☐ Palvelulinja 3
☐ Ei mikään näistä

3. Mikä on nimikkeesi Satakunnan TE-toimistossa: *

- ☐ Johtaja/Palvelujohtaja/Kehittämispäällikkö/Palveluesimies
☐ Vastaava psykologi/psykologi
☐ Vastaava asiantuntija/asiantuntija/assistentti/muu

4. Miten hyvin koet tuntevasi TE-toimiston verkkopalvelut? Anna arvosana kouluarvosanoin: *

4 5 6 7 8 9 10

Huono ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Loistava

Voit halutessasi kommentoida myös vapaamuotoisesti vastaustasi numeroarvostelun lisäksi:

5. Te-toimiston verkkopalvelut on mielestäni tarkoitettu: (Voit valita useita vaihtoehtoja) *

- ☐ Palvelulinja 1:n asiakkaille
☐ Palvelulinja 2:n asiakkaille

- ☐ Muille, kenelle?

☐ päivittäin

☐ viikoittain

☐ muutaman kerran kuukaudessa

☐ satunnaisesti

en koskaan, miksi et?

☐

[illegible]

[illegible]

jollakin muulla tavalla: miten _____ ○○○○○○○○

10. Mitkä alla olevat verkkopalvelut hyödyttävät työtäsi: (Voit valita useita vaihtoehtoja)

- ☐ Työhaun aloitus
- ☐ Työhaun muuttaminen
- ☐ Työhaun päättäminen
- ☐ Omien työnhakutietojen katselu
- ☐ CV-netti
- ☐ Oma suunnitelma
- ☐ Omat työttömyysturvatieidot
- ☐ Työvoimakoulutus (hakeutuminen/koulutushakemuksen tilanne)
- ☐ Starttiraha
- ☐ Avoimen työpaikan ilmoittaminen
- ☐ Työpaikkailmoituksen muuttaminen tai poistaminen
- ☐ CV-vahti
- ☐ Meneillään olevat työvoimakoulutukset
- ☐ Palkkatukihakemus
- ☐ Palkkatuen maksatus

Mitkä verkkopalvelut tarvitsisivat mielestäsi välittömiä kehittämistoimia?

11. Vastaa alla oleviin TE-toimiston verkkopalveluja koskeviin väittämiin: *

	täysin sa- maa mieltä	osittain sa- maa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Verkkopalvelut tukevat jokapäiväistä työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelun avulla saan asiakkaasta tarpeellisia tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelun kautta asiakkaan kirjaamat tiedot siirtyvät Uraan näppärästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut säästävät virkailijan aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

muuhun tekemiseen

Verkkopalvelut toimivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalveluihin ohjaaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut säästävät asiakkaan aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaat haluavat käyttää verkkopalveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut ovat hyvää palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostavoitteet velvoittavat meitä verkkopalveluihin ohjaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TEM kannustaa verkkopalveluiden käyttämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-toimiston johto kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa verkkopalveluihin ohjaamista ja niiden käyttämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini kannustavat minua ohjaamaan asiakkaita verkkopalveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut vain lisäävät työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut vievät viimeisetkin toimistomme virat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut muuttavat työnkuvaani huonompaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalvelut hankaloittavat asiakasprosessia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkopalveluita pitäisi kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-toimiston verkkopalveluilla on huono maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi kommentoida vastaustasi myös vapaamuotoisesti.

12. Vastaa seuraaviin väittämiin: *

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
verkkopalveluiden ajantasainen hallinta on haasteellista minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarvitsisin verkkopalveluista lisää osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tarvitsisin aikaa jotta voisin tutustua ja opetella lisää verkkopalveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulla ei ole aikaa ohjata asiakasta verkkopalveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluiden tekninen toimivuus on epäluotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluihin ohjaaminen on hankalaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaani eivät hyödy verkkopalveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaani tarvitsee ja hyötyy muunlaisesta palvelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakkaat eivät koe verkkopalveluita hyvänä palveluna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitkä asiat mielestäsi lisääisivät verkkopalveluiden käyttöä Satakunnan TE-toimistossa?

	lisäisivät paljon	lisäisivät jonkin verran	lisäisivät vähän	eivät lisääisi lainkaan
valtakunnallinen markkinointi esim. tv-mainonta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluiden hyödyn perustelut virkailijoille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluiden hyödyn perustelu asiakkaille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluiden mission kirkastaminen virkailijoille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen apu ja opastus virkailijalle tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen apu ja opastus asiakkaalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
virkailijoiden kehittämis ehdotusten ja ongelmien kuuleminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimiston omat esitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman asenteen muuttuminen myönteisemmäksi verkkopalveluita kohtaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
johdon kannustava asenne verkkopalveluiden käyttöön *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiesten kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkavereiden kannustava asenne verkkopalveluita kohtaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen seuranta verkkopalveluihin ohjaamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopalveluiden käytön säännöllinen yhteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

seuranta esim. aamutunnilla *

verkkopalveluiden tulostavoitteiden seuranta * ☐ ☐ ☐ ☐

henkilökohtainen palaute verkkopalveluihin ohjaamisista * ☐ ☐ ☐ ☐

verkkopalveluiden infot asiakkaille * ☐ ☐ ☐ ☐

muu, mikä: _____ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Haluaisitko lisää koulutusta tietotekniikasta? *

☐ Kyllä

☐ En

15. Haluaisitko lisää koulutusta verkkopalveluista? *

☐ Kyllä

☐ En

16. Millaista koulutusta haluaisit verkkopalveluista? *

	Haluaisin	En haluaisi
Valtakunnallista henkilöstökoulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkossa tapahtuvaa koulutusta esim. Moodlen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkoklippejä joita voisi katsoa tarpeen tullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston omaa verkkokoulutusta esim. videoneuvottelulaitteiden avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisiä aamukouluja toimipaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaista opetusta ja ohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Haluaisin olla mukana kehittämässä verkkopalveluita:

	Haluaisin	En haluaisi
valtakunnallisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-toimiston sisällä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omassa toimipaikassa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jollakin muulla tavalla: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. VAPAA SANA:
